



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

LARA LIZ FREIRE

**NEGÓCIOS SOCIAIS EM TURISMO NO BRASIL E OS EFEITOS DA CRISE
GERADA PELA PANDEMIA DE COVID-19**

Brasília- DF
2021

LARA LIZ FREIRE

NEGÓCIOS SOCIAIS EM TURISMO NO BRASIL E OS EFEITOS DA CRISE GERADA
PELA PANDEMIA DE COVID-19

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Helena
Araújo Costa

Brasília- DF
2021

LARA LIZ FREIRE

**NEGÓCIOS SOCIAIS EM TURISMO NO BRASIL E OS EFEITOS DA CRISE
GERADA PELA PANDEMIA DE COVID-19**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do
Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Lara Liz Freire

Doutora, Helena de Araújo de Costa
Professora-Orientadora

Doutora, Siegrid
Guillaumon Dechandt
Professora-Examinadora

Doutor, David Bouças da
Silva
Professor-Examinador

Brasília, 20 de maio de 2021

Dedico este trabalho a todos os que ousam tentar mudar o mundo. Aos que reconhecem e enfrentam os problemas da sociedade e que inconformados promovem mudança.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente à minha família que me apoiou e me ensinou que a educação promove a liberdade. Agradeço aos meus amigos que são minha principal fonte de energia para alcançar meus sonhos. E por fim, agradeço a minha professora orientadora, Dra. Helena Araújo Costa, que me orientou e me inspirou desde o meu primeiro dia de graduação, por toda paciência e parceria na construção desse trabalho e de também da pessoa que eu me tornei ao longo desse processo transformador que é pesquisar.

“O não ouvir é a tendência a permanecer num lugar
cômodo e confortável daquele que se intitula poder
falar sobre os Outros, enquanto esses Outros
permanecem silenciados”.

Djamila Ribeiro

RESUMO

A pandemia de COVID-19 afetou a população mundial, o turismo foi um dos setores mais abalados por essa circunstância. Nesse momento, onde as desigualdades foram ampliadas, é fortalecida a necessidade de iniciativas de enfrentamento a problemas sociais como os negócios sociais, que consistem em modelos de organizações que possuem intencionalidade híbrida, ou seja, priorizam causar impacto social e obter lucro simultaneamente. Essa pesquisa trata desses negócios, com o objetivo de mapear os efeitos da crise gerada pela pandemia de COVID-19 sobre a gestão dos negócios sociais no setor do turismo brasileiro e as expectativas para o futuro das empresas. Os principais conceitos empregados foram: turismo de base comunitária, turismo social, turismo sustentável e arranjos produtivos locais. A pesquisa, de caráter qualitativo, foi realizada através de pesquisa bibliográfica, análise de documentos, entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. Os dados indicam que os impactos negativos sobressaíram os impactos positivos. Em conclusão as empresas que já possuíam uma estrutura de planejamento, conseguiram responder melhor aos impactos da pandemia, enquanto as demais empresas tiveram sua sobrevivência mais ameaçada. A expectativa para o futuro é predominantemente de incerteza, entretanto para o pós-pandemia os negócios apostam num aumento da busca pelo turismo sustentável que tem ligação direta com seus modelos de negócios.

Palavras-chave: Negócios Sociais; Turismo sustentável; COVID-19; Resiliência no turismo.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic affected the entire world, tourism was highly affected by this circumstance. At that moment, the social inequalities are expanding and social intervention initiatives are becoming even more important. It can be exemplified by social business, that consists of association models that have hybrid intentionality, their focus is on both profit and social impact, which are the object of this study. The purpose of this research is to map the effects of the crisis caused by the COVID-19 pandemic on the management of social businesses in the Brazilian tourism sector and the expectations companies' future. The main concepts explored were: community-based tourism, social tourism, sustainable tourism and local productive arrangements. This qualitative research was crossed by bibliographic research, document analysis, semi-structured interviews and content analysis. The outcomes indicate that negative impacts outweighed positive impacts. In conclusion, the companies that already had a planning structure, respond better to the impacts of the pandemic, while the other companies had their survival more risky than others other institutions. The expectations are predominantly uncertain, albeit for the post-pandemic moment, entrepreneurs come to believe on increase in the search for sustainable tourism, that is directly linked to their business models.

Key-words: Social Business; Sustainable tourism; COVID-19; Tourism resilience.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Tópicos para investigação sobre os efeitos da pandemia de COVID-19 nos negócios sociais de turismo.....	16
FIGURA 2 – Nuvem de palavras.....	51

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Conceitos de negócios sociais	19
QUADRO 2 – Técnicas para o alcance dos objetivos	28
QUADRO 3 - Critérios para definição de um negócio social	29
QUADRO 4 - Aderência aos critérios de negócios sociais.....	30
QUADRO 5 - Temas e objetivos do instrumento de pesquisa.....	33
QUADRO 6 -Desafios enfrentados pelos negócios sociais antes da pandemia.....	36
QUADRO 7 -Impactos positivos gerados pela pandemia em negócios sociais.....	40
QUADRO 8 - Impactos negativos gerados pela pandemia em negócios sociais.....	41
QUADRO 9 -Reações alternativas de enfrentamento à crise gerada pela pandemia de COVID-19.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL - Arranjo Produtivo Local

TBC - Turismo de Base Comunitária

FMI - Fundo Monetário Internacional

PIB - Produto Interno Bruto

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

FGV - Fundação Getúlio Vargas

BACEN - Banco Central

UNESCO - Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

CNC - Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização.....	13
1.2	Pergunta de pesquisa	13
1.3	Objetivo Geral	14
1.4	Objetivos Específicos.....	14
1.5	Justificativa.....	15
2	REVISÃO TEÓRICA	16
2.1	Negócios Sociais: conceito, convergências, divergências e parâmetros de definição.....	17
2.2	Negócios sociais e turismo: empreendedorismo com impacto local	21
2.3	Pequenos negócios e os efeitos da pandemia de COVID-19 no contexto brasileiro.....	23
2.4	Turismo e os efeitos da pandemia de COVID-19: crise sobre o setor no Brasil.....	25
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	28
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	28
3.2	Caracterização do objeto de estudo.....	29
3.3	População e amostra ou Participantes da pesquisa.....	30
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	33
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	34
4	RESULTADO E DISCUSSÃO	35
4.1	Antes da pandemia.....	35
4.2	Durante a pandemia.....	39
4.3	Expectativas pós-pandemia.....	50
5	CONCLUSÃO.....	53
6	REFERÊNCIAS	57
7	APÊNDICES.....	61
7.1	Apêndice A –Negócios do turismo elegíveis a negócios sociais.....	61
7.2	Apêndice B – Roteiro de entrevista	63

.....	64
Anexo A – Levantamento de negócios sociais do setor de turismo.....	64
Anexo B – Quadro PIPE SOCIAL.....	67

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

No ano de 2020, a população mundial foi afetada pela pandemia de COVID-19, que causou a paralisação de diversas atividades econômicas, sendo o turismo um dos setores mais afetados (FGV, 2020). Isso se explica em razão da impossibilidade de deslocamento gerada pelo isolamento social, o que deixa o segmento sem opções de receita. O turismo passa por uma situação sem precedentes, com uma queda do PIB do turismo em torno de 47% (FGV, 2020).

Além do impacto na economia, as desigualdades foram ampliadas, deixando a população de baixa renda ainda mais vulnerável no que diz respeito à crise de saúde e ao aumento do desemprego atrelado à pandemia de COVID-19 (PIRES; CARVALHO; XAVIER, 2020). Por isso, o enfrentamento aos problemas sociais se tornou mais importante. Dentre as possibilidades para buscar soluções para problemas sociais estão os negócios sociais, ou seja, aqueles que possuem tanto a intenção de gerar impacto social atuando sobre as demandas da sociedade, quanto gerar lucro (CARDOSO, 2015).

A definição de negócios sociais é um tema pouco estudado em periódicos nacionais, além disso segundo Barki (2015) existem diversas nomenclaturas que permeiam o meio da intervenção social. Neste estudo foram encontrados como sinônimo o termo “negócio de impacto” e outros conceitos, ainda que distintos, parecem permear os entendimentos, tais como: terceiro setor, filantropia empresarial, responsabilidade social, setor 2.5, empresa social, inovação social e negócios inclusivos.

Há negócios sociais em distintos setores. Alguns exemplos são negócios como o Autonomia Já, Clube da Querida e Linda 7, que tratam de questões como a redução da desigualdade de gênero e a melhoria da qualidade de vida de mulheres em situação de vulnerabilidade. Alguns outros exemplos são: Viver de Casa, Mundo adaptado e BioIn, que

tratam de questões ambientais (PIPE SOCIAL, 2020). No setor de turismo, negócios sociais têm se manifestado como enfrentamento aos impactos negativos gerados pelo turismo de massa e à utilização do turismo como desenvolvimento local.

Segundo Scótolto e Netto (2015), "o turismo pode contribuir para o desenvolvimento de lugares desde que planejado e executado a partir das expectativas e capacidades dos sujeitos que neles vivem". Dessa forma, o turismo tem a capacidade de promover o desenvolvimento local através da comercialização de serviços e produtos turísticos, na medida em que incluem comunidades locais nesta produção. Essa lógica se identifica com a de negócios sociais, buscando resultar em uma melhoria na qualidade de vida das comunidades mais vulneráveis (CUNHA; COSTA, 2017).

Além do desafio do enfrentamento aos problemas sociais, num contexto de ampliação das desigualdades, os negócios sociais do setor de turismo, também enfrentam a crise econômica gerada pela pandemia. Segundo Bouças da Silva *et al* (2021) os pequenos negócios do setor de turismo são mais passíveis de sofrerem com desastres naturais e grandes perdas financeiras ocasionadas por pandemias, por isso estão convivendo com um colapso iminente. Por isso, é importante construir saídas que promovam a resiliência desses negócios diante deste cenário de vulnerabilidade para o turismo (COSTA; SONAGLIO, 2017).

Dessa forma, este estudo se propõe a entender melhor os negócios sociais brasileiros dedicados ao turismo e como eles foram afetados pela pandemia em aspectos ligados à sua gestão, resultados, processos, e o olhar para o futuro, dentro da perspectiva de gestão de crises.

1.2 Pergunta

A pergunta de pesquisa que guia este estudo é: **Como a crise gerada pela pandemia de COVID-19 tem influenciado os negócios sociais do turismo?**

1.3 Objetivo Geral

Mapear os efeitos da crise gerada pela pandemia de COVID-19 sobre a gestão dos negócios sociais no setor do turismo brasileiro e as expectativas para o futuro das empresas.

1.4 Objetivos específicos:

1. Apresentar definições de negócios sociais e exemplos destes negócios no setor de turismo brasileiro
2. Levantar os impactos da pandemia de COVID-19 no setor de turismo e seus pequenos negócios.
3. Aferir as mudanças realizadas em negócios sociais de turismo diante da crise representada pela pandemia de COVID-19 e sua resiliência.

1.5 Justificativa:

Esta pesquisa justifica-se pela relevância e atualidade ao relacionar empreendimentos, a sociedade e os impactos de uma pandemia mundial. Segundo Guimarães Junior *et al* (2020) a população está vivendo a primeira real disrupção na cultura mundial e os negócios estão enfrentando uma paralisação na sua produção, por conta do isolamento social. Por isso, o impacto no mercado tem aumentado radicalmente. Os negócios sociais têm como objetivo gerar impacto positivo na sociedade, resolvendo, principalmente, os problemas da baixa renda. Com a pandemia o impacto gerado por negócios sociais se torna ainda mais importante, e pouco se conhece acerca de como eles têm enfrentado esse momento, especialmente no setor de turismo. A literatura aborda os negócios sociais por uma perspectiva do empreendedor social, no setor de turismo não foi encontrado nenhum artigo que relacionasse esses dois fatores, isso demonstra uma lacuna que este estudo se propõe a preencher.

O estudo aqui realizado vem somar com a construção do projeto preliminar chamado “Negócios sociais no setor de turismo e seus impactos para sustentabilidade”, desenvolvido em 2020 no âmbito do PIBIC em equipe que a autora fez parte. O trabalho se dedicou à investigação dos parâmetros que definem um negócio social e como isso se manifesta no setor de turismo, o que pode ser considerado um ponto de partida importante para a presente pesquisa. O projeto visava aprofundar o entendimento dos negócios sociais no setor de turismo e o impacto da pandemia nos modelos de negócio delas. Uma busca em periódicos nacionais de administração e turismo evidenciou a emergência do assunto tanto para empresas no contexto geral, quanto no setor de turismo. De acordo com De Freitas Coelho e Mayer (2020) “o turismo é um setor altamente afetado pela pandemia e requer a implementação de mudanças com grande agilidade”. Esse é um assunto contemporâneo, onde o estudo será

construído à medida que o fenômeno acontece. Isso poderá gerar ganhos para a academia, por meio do registo histórico das relações entre as variáveis estudadas, além de propor uma saída para os negócios sociais do setor de turismo.

Com este estudo busca-se a possibilidade de construir uma visão mais crítica sobre como os negócios sociais no setor de turismo estão lidando com esse cenário, alinhando com as perspectivas de planejamento para o futuro das empresas, bem como oferecer para o conhecimento acadêmico uma visão mais ampla e profunda, proporcionando o entendimento das relações entre um momento disruptivo para os negócios, o enfrentamento aos problemas sociais e a gestão de crise no turismo.

No ponto de vista de gestão do turismo ele pode contribuir com a indicação de saídas para esse cenário de crise no turismo. Segundo Carreiras (2020), o cenário é de "Complexidade, entropia, incerteza, intermitência e exponencialidade." Diante de um contexto de vulnerabilidades é necessário desenvolver estratégias para reverter as consequências da crise, gerando uma maior resiliência no setor de turismo (COSTA; SONAGLIO, 2017). Dentro da perspectiva dos negócios sociais de turismo, além de compreender suas características e parâmetros de definição, o estudo analisa o impacto de uma crise na gestão dessas empresas.

A estrutura deste trabalho será composta por 4 capítulos. Na introdução, foi descrito o problema, sendo apresentados o tema, os objetivos e motivações da pesquisa. No Capítulo 2 encontra-se descrito o aporte teórico incluindo o conceito de negócios sociais, sua aplicação no turismo, o impacto da pandemia de COVID-19 nos pequenos negócios e no setor de turismo. No Capítulo 3, encontra-se descrita a metodologia utilizada. Por fim, são apresentadas as referências utilizadas neste trabalho e um cronograma de execução das etapas seguintes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho é organizado em quatro partes, que vão de temas mais gerais para os mais específicos. A primeira trata dos conceitos em evolução, convergências, divergências e parâmetros de definição de negócios sociais. A segunda, apresenta as relações entre negócios sociais e turismo, pela perspectiva do empreendedorismo com impacto local. A terceira parte mostra os efeitos da pandemia de COVID-19 em pequenos negócios no contexto brasileiro. A última parte apresenta os efeitos da pandemia no

setor de turismo do Brasil e a sua relação com a gestão de crise. O referencial foi esquematizado conforme o mapa mental a seguir (Figura 1).

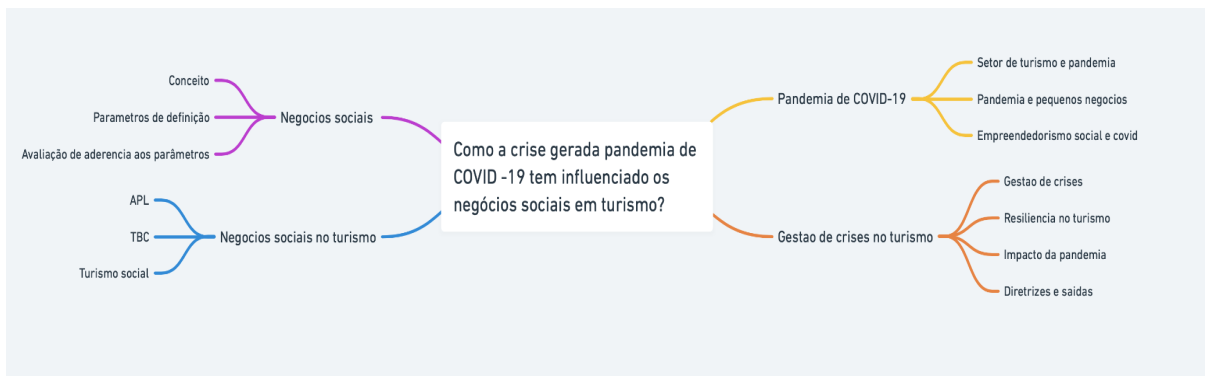


FIGURA 1 - Tópicos para investigação sobre os efeitos da pandemia de COVID-19 nos negócios sociais de turismo

Fonte: Autoria própria

2.1 Negócios Sociais: conceitos em evolução, convergências, divergências e parâmetros de definição

As discussões acerca do processo de exclusão social no mundo, a partir da segunda metade do século XX, apontaram a incapacidade do Estado para lidar sozinho com as questões sociais. Isso impulsionou a criação de outras alternativas para o enfrentamento de tais problemas como o Terceiro setor que, de acordo com Fernandes (1997), é o conjunto de organizações não- governamentais e sem fins lucrativos, que foram feitas e mantidas por pessoas voluntárias com intuito de promover práticas de caridade, filantropia e mecenato. Elas podem ser Sociedades Civas Não Lucrativas, Associações, Entidades Filantrópicas e Beneficentes, Fundações ou Organizações Não-Governamentais.

No final do século XX um maior enfoque aos problemas coletivos foi gerado a partir das discussões acerca do desenvolvimento sustentável, que foram elevadas a um novo patamar (BOSE, 2012). Neste momento existem diversas propostas de atuação para o combate às desigualdades através de iniciativas de intervenção social. Dentro da iniciativa privada a campanha sobre a responsabilidade social corporativa tornou-se o tema parte da agenda do mundo globalizado em 1980. Porém é importante ressaltar que antes já havia ações empresariais com foco em problemas sociais, é o caso da filantropia empresarial em que as empresas realizam doações ou outras formas de atendimento assistencial (GARCIA, 2004).

Com a evolução dessas discussões surgiram várias propostas de solução de combate aos problemas sociais. Uma área de estudo que abrange isso é a de inovação social. Para Agostini e Vieira (2015) a inovação social é definida como “a geração de novas ideias e soluções que geram um impacto na solução de problemas sociais, envolvendo atores e partes interessadas na promoção de uma mudança nas relações sociais”. Esta tem uma abordagem sistêmica, enquanto o empreendedorismo social está ligado aos comportamentos e atitudes dos atores das inovações sociais.

A importância atribuída à solução de problemas sociais, principalmente envolvendo a pobreza, por meio da utilização de mecanismos de mercado, fez com que o termo negócio social ganhasse mais espaço na realidade dos países em desenvolvimento. Assim, essa terminologia passa a ser mais frequente no Brasil e em outros países latino-americanos, além de outras variações como negócios com impacto social ou negócios socioambientais (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014).

Outro termo importante para compreensão deste trabalho é o de empresa social, entendida como uma empresa que tem o objetivo principal de alcançar um impacto social, não podendo gerar lucros para os proprietários e acionistas (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). Por terem uma correlação muito forte, muitas vezes esses conceitos são confundidos ou parecem se sobrepor com o termo negócios sociais, porém existe uma diferença muito concreta entre eles (AGOSTINI, 2016). O termo surgiu nos Estados Unidos com ONGs utilizando-o para ampliarem suas possibilidades comerciais, porém esse termo não foi muito aderente na América latina, onde os termos negócios sociais e negócios inclusivos tiveram maior aceitação (ROSOLEN; TISCOSKI; COMINI, 2014). A visão de lucro é a principal diferença entre os termos: enquanto as empresas sociais têm o impacto social como único objetivo, os negócios sociais possuem uma intencionalidade híbrida focada em gerar lucro e impacto social ao mesmo tempo. (CARDOSO, 2015).

Para esta pesquisa, considera-se como conceito de negócio social a empresa que tem como objetivo principal gerar impacto social positivo intencionalmente e é remunerada por isso, utilizando este para ser autossustentável, gerando crescimento para empresa, porém vale destacar que o empreendedor não deve esperar lucro para si próprio. Ele pode recuperar o capital investido se desejar, porém o retorno gerado pela empresa deve ser reinvestido, ou melhorar as condições para os beneficiários do serviço, seja em redução de preços ou ampliando a acessibilidade (KERLIN, 2006). Esse conceito está mais próximo dos conceitos apresentados por Barki (2015), Cardoso (2015) e pela Aliança pelos investimentos e negócios

de impacto (2019), que em suas abordagens trazem a questão do hibridismo de intencionalidade e a possibilidade de gerar lucro e impacto social ao mesmo tempo.

Já Machado e Gomez (2019), Yunus, Moingeon e Lehmann-ortega (2010) e Petrini, Scherer e Back (2016) apresentam tanto o propósito de impacto quanto a auto sustentabilidade da empresa como circunstâncias naturais de um negócio de impacto, mas encaram o impacto positivo na sociedade como um substituto ao lucro, nessa visão todo o lucro da empresa deveria ser revertido em crescimento para a própria empresa e decorrente disso impacto.

A fim de organizar a revisão conceitual realizada nesta seção, foi organizado o Quadro 1, que aborda os principais termos encontrados na literatura acerca ou correlato a negócios sociais. Diante disso, podemos classificar os termos negócios de impacto, negócios de impacto social e negócios sociais como sinônimos. Já os demais termos apresentados neste referencial, são termos que compartilham do mesmo universo que é intervenção social, porém tem características e finalidades diferentes.

QUADRO 1
Conceitos de negócios sociais

Nomenclatura	Conceito	autor (ano)
Negócio de impacto	são empresas que oferecem, de forma intencional, soluções escaláveis para problemas sociais da população de baixa renda	Artemisia (2020)
	são organizações híbridas que possuem tanto o objetivo social quanto o financeiro em seu escopo	(BARKI, 2015 p. 14-17)
	São empreendimentos que têm a intenção clara de atender um problema socioambiental por meio de sua atividade principal (Seja seu produto/ serviço e/ou sua forma de operação). Atuam de acordo com a lógica de mercado, com um modelo de negócio que busca retornos financeiros e se comprometem a medir o impacto que geram.	Aliança pelos investimentos e negócios de impacto, 2020
Negócio social	Uma organização híbrida com intuito de gerar, ao mesmo tempo, lucro e impacto social.	(CARDOSO, 2015)
	empresa autossustentáveis que tem como seu maior propósito o impacto positivo na sociedade, no lugar do lucro, e que comercializam bens e serviços como forma de geração de recursos para se viabilizarem.	(MACHADO;GOMEZ, 2019)

Os negócios sociais aproximam-se de negócios tradicionais em aspectos como produtos, serviços, clientes, mercados, custos e receitas, porém difere no seu propósito principal que é servir à sociedade e melhorar as condições de vida de populações de baixa renda. Também se distingue de organizações não governamentais por buscar a auto sustentação de suas operações por meio da venda de produtos e serviços ao invés de doações ou outras formas de captação de recursos.

(YUNUS;
MOINGEON;
LEHMANN-OR
TEGA, 2010)

Negócios que solucionem problemas ligados à pobreza, meio ambiente ou portadores de necessidades especiais e não tenham o lucro como objetivo.

(PETRINI
SCHERER,
BACK, 2016)

Fonte: elaboração própria

Para a identificação de negócios sociais e suas características é importante traçar critérios que auxiliem nessa análise para que ela seja mais assertiva. Além disso, deve-se considerar dois níveis de análise de um negócio social, um que pode ser identificado através, apenas, de dados secundários e um mais profundo que envolve entrevistas e aferição de indicadores.

Para Barki (2015) as características de um modelo de empreendimento social bem-sucedido são: cultura organizacional, produção inclusiva, lucratividade, escala, sustentabilidade ambiental, parcerias, relacionamento, acesso, relevância e inovação. Em relação à cultura organizacional, os funcionários precisam estar alinhados ao propósito social, além da empresa funcionar a partir de uma lógica organizacional. No tocante à produção inclusiva a empresa deve ter funcionários que pertencem a base da pirâmide, e não somente tê-los como clientes finais. Sobre lucratividade, o foco é manter a sustentabilidade financeira da empresa a longo prazo, apesar de ser uma questão polêmica no que se refere a negócios sociais. Já a ideia de escala, é a empresa crescer e poder impactar outras regiões. Sobre a sustentabilidade ambiental, é importante que o negócio utilize e crie produtos e serviços que beneficiam o meio ambiente. Para enfrentar obstáculos é necessário que a empresa realize parcerias com o governo, ONGs e com empresas privadas. Além disso, deve-se manter relações leais e cooperativas para a promoção do relacionamento da organização. Outra característica é o acesso que diz sobre saber chegar até o consumidor que também é beneficiário do produto ou serviço. Além disso, deve-se ser socialmente relevante na solução do problema que a empresa se propõe a resolver. Por último, deve-se considerar a inovação para propor novas soluções que beneficie todos os atores (internos e externos) da empresa.

Outro ponto de vista é o da ONG Artemisia (2020), que delimita cinco principais características de um negócio social sendo eles: foco na baixa renda, intencionalidade, potencial de escala, rentabilidade, impacto social relacionado à atividade principal, distribuição ou não de dividendos. As soluções desenhadas devem ter como objetivo alcançar as necessidades da base da pirâmide. A empresa deve declarar a sua intenção e propósito de causar um impacto positivo para sociedade, além de seus líderes e gestores demonstrar responsabilidade e ética. A empresa deve ser capaz de crescer, chegar a outras regiões, seja por expansão ou influência de seus atores, evidenciando seu potencial de escala. A empresa deve ser autossustentável e para isso é necessário que o seu modelo de negócio proporcione rentabilidade. Além disso, é necessário que a atividade principal da empresa esteja diretamente relacionada ao impacto social. A empresa pode ou não distribuir dividendos, essa informação traz ênfase a polêmica da questão do lucro sobre o conceito de negócios sociais.

O estudo publicado pela Aliança nacional pelos investimentos e negócios de impacto (2020), diz que os critérios mínimos para um negócio social são: intencionalidade de resolução de um problema social ou ambiental; solução de impacto como principal como atividade principal do negócio; busca de retorno financeiro, operando pela lógica de mercado e compromisso com o monitoramento do impacto gerado. Além disso, é apresentado um filtro mais profundo que considera: intencionalidade do impacto, atividade principal do negócio, perfil dos clientes/beneficiários da solução, lucro e distribuição de dividendos, perfil dos empreendedores, uso de tecnologia na solução, escalabilidade do negócio, cultura e governança, gestão de colaboradores, gestão da cadeia de valor e gestão das externalidades geradas.

Já para Comini (2016) "é possível elencar quatro categorias que demarcam as diferenças entre as abordagens/correntes encontradas na literatura sobre negócios sociais, a saber: finalidade do empreendimento, cadeia de valor, estrutura de governança e sustentabilidade financeira". Além disso na pesquisa sobre modelo de negócio com impacto social Petrini, Scherer e Back (2016), apresenta as seguintes dimensões: rede de parceiros, competências da empresa, proposição de valor, equação do lucro econômico, equação do lucro social.

Dessa forma, para este trabalho identifica-se como características de negócios sociais: Ter intencionalidade híbrida, enfrentar um problema social como atividade principal, atuar com foco na baixa renda, ter o compromisso em medir o impacto gerado e ser autosustentável através da lógica de mercado. Em relação a intencionalidade híbrida são considerados dois aspectos: impacto social e rentabilidade, quanto ao que é feito com o lucro gerado existe uma

divergência entre os autores apresentados. Com isso definido é possível analisar de que forma o conceito de negócios sociais e seus parâmetros de definição se conectam com o setor de turismo.

2.2 Negócios sociais e turismo: empreendedorismo com impacto local

Dentro das iniciativas de inovação social o turismo pode se apresentar como alternativa de solução de problemas sociais, pois o turismo segundo o Mtur (2019) "O crescente desenvolvimento da atividade turística tem ocorrido em um cenário de crises sociais, as quais afetam diretamente a busca pela construção de uma sociedade mais justa. Além desse fator, Segundo a CNC (2019) é necessário a implementação de políticas públicas que possam favorecer os negócios e os empreendimentos sociais, impulsionando a prática do turismo para de uma forma ampla e social.

Além disso, aderente ao conceito de negócios, a acessibilidade de todas as pessoas ao turismo é fundamental. Isso se evidencia pelo número crescente atuação do ecossistema do turismo. Durante o lançamento das diretrizes para o turismo social, construído pelo MTur, o secretário nacional de Desenvolvimento e Competitividade do Turismo Brasileiro do MTur, Aluizer Malab Barbosa do Nascimento, apontou que o Turismo Social "é a forma de turismo que promove a inserção de todos, proporcionando qualidade de vida e exercício da cidadania"(CNC, 2020). Ademais, outro fator é ter todos os envolvidos no processo como beneficiários da atuação da empresa. Isso acontece através dos segmentos produtivos que incluem aspectos culturais, econômicos, ambientais e sociais como ferramenta de ressignificação do consumo (CUNHA; COSTA, 2017).

A partir disso pode-se levantar questões acerca da relação entre a atividade turística e a solução de problemas sociais. De acordo com CNC (2019), uma dessas questões é "Como o turismo pode promover a inclusão e a acessibilidade, respeitando os destinos e o indivíduo?". Com isso pode-se pensar num turismo que coopera com a sustentabilidade e tem impactos diferentes do turismo de massa.

Uma questão importante para discussão sobre os negócios sociais no turismo é o desenvolvimento do território. Segundo Cunha e Costa (2017), a influência da economia criativa no turismo impulsiona o envolvimento das comunidades, acarretando numa manifestação da identidade local para resolução dos problemas regionais, elevando o valor do processo criativo para além das perspectivas comerciais.

Uma das alternativas do turismo para o enfrentamento de problemas sociais são os Arranjos Produtivos Locais (APLs). Segundo Costa, Sawyer e Do Nascimento (2009), são aglomerações de empresas de micro, pequeno e médio portes, focando em uma cooperação que gere vantagens competitivas para toda a cadeia produtiva. A partir disso pode-se evidenciar uma relação entre os APLs e os negócios sociais, isso acontece porque os negócios sociais, termo recente na academia, se propõe a gerar soluções sustentáveis, através da estrutura de mercado existente, a fim de gerar impacto social positivo para questões como pobreza, desigualdade social e degradação ambiental (CUNHA; COSTA, 2017). Dessa forma, os APLs podem ser utilizados como estratégia de inclusão social, isso pois a redução das desigualdades e o crescimento econômico desses Arranjos Produtivos Locais, se mostram com um potencial impulsionador de iniciativas dessa natureza (COSTA; SAWYER; DO NASCIMENTO, 2009).

Ainda no contexto de inovação social, o conceito de Turismo de Base Comunitária (TBC) corrobora com a intenção de apresentar uma nova forma de fazer turismo que impacte positivamente na transformação da sociedade e de desenvolvimento sustentável local. Segundo Fabrino, Costa e Nascimento (2012), esse termo "representa uma proposta de desenvolvimento apoiada na conservação ambiental, na valorização da identidade cultural e na geração de benefícios diretos para as comunidades receptoras". O TBC tem como intuito principal os ganhos socioambientais, as iniciativas em benefício da coletividade e da qualidade de vida dos envolvidos. A falta de discussão sobre o TBC e sua relação com o empreendedorismo social, dificulta o entendimento dessa alternativa de resolução de problemas sociais através do turismo, com intuito de traçar para o desenvolvimento do turismo um formato alternativo.

Dentre as diretrizes para o turismo social, construídas pelo Mtur, são consideradas como características do turismo social: inclusão social, qualidade de vida, exercício da cidadania, arranjo produtivo local do turismo, aproveitamento sustentável, recursos naturais e culturais. Além disso, são apresentadas premissas para atuação social do turismo: "responsabilidade e justiça social; educação para e pelo turismo; proteção ao meio ambiente; democratização do acesso ao turismo; participação comunitária; reconhecimento dos valores socioculturais das comunidades locais; proteção aos direitos das crianças e adolescentes no turismo; igualdade de gênero; reconhecimento e respeito às diferenças, resguardando visitantes e trabalhadores do segmento de qualquer forma de preconceito." Dessa forma é possível estabelecer uma relação com o enfrentamento de problemas sociais através da atividade turística. (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2020)

Pode-se perceber que existem muitas iniciativas com termos distintos que tratam a relação do turismo como forma de enfrentamento a problemas sociais e ambientais. A falta de discussão na comunidade científica sobre a relação entre o enfrentamento de problemas sociais a partir do empreendedorismo turístico, dificulta a evolução de boas práticas para os negócios sociais do turismo, além de inibir o potencial de impacto positivo nas comunidades beneficiárias. Com a pandemia de COVID-19, a necessidade de uma atuação turística social se torna mais evidente. Para entender a dimensão do contexto da crise, o próximo tópico apresenta quais têm sido os efeitos da pandemia para pequenos negócios do Brasil.

2.3 Pequenos negócios e os efeitos da pandemia de COVID-19 no contexto brasileiro

A pandemia de COVID-19 afetou toda a população mundial, não somente nos espectros de saúde, mas, também, na economia, na cultura, na política, gerando prejuízos históricos e sociais inestimáveis (FGV, 2020). De acordo com Bernardes, De Sousa Silva e Lima (2020) "Os resultados indicam que as empresas já estão sofrendo bruscamente as consequências da pandemia de COVID-19, em especial os pequenos negócios. Estes já registram queda de 88% no faturamento." Outros dados também apontam a tragédia econômica decorrente da pandemia, como a previsão do Fundo Monetário Internacional (FMI), que aponta retração do PIB (Produto Interno Bruto) mundial em 3%, e o PIB do Brasil em 5,3%. Além disso, é importante observar que a economia brasileira já estava em uma situação de recuperação após a profunda recessão acometida desde 2014 (Banco Central, 2020).

Ademais, outro indicador importante para avaliar a saúde da economia de um país é a taxa de desemprego. De acordo com a FGV (2020), O Brasil pode ter mais 5 milhões de pessoas desempregadas no país até o fim de 2020. Dessa forma, a taxa amplia de 11,6% para 16,1%. Com o desemprego, as desigualdades se ampliam, principalmente nesse momento de pandemia onde as pessoas precisaram aumentar os seus gastos com saúde, além da população mais pobre possuir, menor acesso a saneamento básico, maior dificuldade de manter o isolamento social, o emprego e a renda (PIRES; CARVALHO; XAVIER, 2020). Dessa forma, as soluções de intervenção social se tornam mais necessárias e urgentes.

Diante de todo o contexto, os pequenos negócios são os mais afetados pela pandemia, isso se evidencia pois a maioria desses negócios é iniciado sem um planejamento, além da tomada de decisão ser baseada em experiências passadas, sem um método ou estratégia (BERNARDES; DE SOUSA SILVA; LIMA, 2020). Conforme o SEBRAE (2020), um

negócio de pequeno porte pode suportar no máximo 23 dias sem geração de receita, dependendo do segmento isso pode cair para até 17 dias. De acordo com Bernardes, De Sousa Silva e Lima (2020), a receita perdida durante a pandemia significou um dano irreparável para a maioria das empresas, pois gerou uma influência negativa na liquidez e no capital de giro. Outros desafios encontrados por empresas pequenas nesse período são, segundo Guimarães Junior *et al* (2020), "queda ou interrupção da operação, retração da demanda, custos persistentes mesmo com a paralisação da operação, expectativas negativas dos consumidores e dificuldade de acesso a crédito".

Para se manterem em exercício, muitas empresas precisaram repensar o seu modelo de negócio, sendo o comércio eletrônico uma das principais alternativas encontradas. Isso se justifica na medida em que a maioria dos consumidores também está mais disposto a fazer compras pela internet. Ainda assim, os empreendedores de pequenos negócios enfrentam diversas dificuldades para se adaptarem a essa nova forma de comercializar seus produtos e serviços (BERNARDES; DE SOUSA SILVA; LIMA, 2020).

Por isso, tanto as micro e pequenas empresas quanto os empreendedores individuais necessitam nesse momento de suporte e possibilidades de saídas para esse momento de crise. A fim de continuarem abertos, muitas empresas optaram por se reinventar através do uso de tecnologias digitais, que neste momento de isolamento social, possibilitam que negócios continuem a vender seus produtos (GUIMARÃES JUNIOR *et al*, 2020).

De acordo com o SEBRAE (2020) em sua pesquisa sobre o impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios, apontou que antes da pandemia apenas 26,6% das empresas estavam com uma situação financeira boa, enquanto 73,4% estavam numa situação razoável ou ruim. Com o acometimento da pandemia de COVID-19, 3,5% dos negócios fecharam permanentemente, 58,9% fecharam temporariamente, 31,0% mudou o funcionamento, e apenas 6,6% conseguiram continuar funcionando da mesma maneira que antes. Além disso, a pesquisa também concluiu que das empresas que continuaram o funcionamento 41,9% agora realiza atendimento online, 41,2% funcionando com o horário reduzido e 21,6% adotaram o modelo de trabalho remoto.

Quando observado especificamente o setor de turismo, O SEBRAE (2020), em seu relatório sobre COVID-19 e pequenos negócios, apresentou que o faturamento caiu 63% nos pequenos negócios do turismo. Além disso, mais de 60% das empresas permanecem fechadas. Por isso, o próximo tópico do referencial aborda como a pandemia de coronavírus afetou o setor.

2.4 Turismo e os efeitos da pandemia de COVID-19: crise sobre o setor no Brasil

Um dos segmentos mais afetados pela pandemia de COVID-19 é o turismo, registrando queda de 87% da sua receita (SEBRAE, 2020). Antes disso, havia expectativas de crescimento para 2020, seguindo a linha histórica. De acordo com a FVG (2020), o setor foi surpreendido ainda no primeiro trimestre de 2020, pois com a suspensão da maioria das atividades, o isolamento social e interrupções de viagens nacionais e internacionais, os negócios de turismo foram imediatamente impactados. Por isso o setor requer intervenção com grande agilidade (DE FREITAS COELHO; MAYER, 2020).

O turismo se baseia em deslocamento, durante a pandemia além das recomendações de isolamento social, as viagens não necessárias também foram desencorajadas. Além disso, as viagens internacionais foram um importante fator para a propagação do vírus o que também contribuiu para uma incerteza na retomada do setor (DE FREITAS COELHO; MAYER, 2020). Conforme a FGV (2020), "O turismo é um dos setores econômicos com maiores problemas de retomada operacional, refletidos nas previsões financeiras e nas perspectivas para o mercado de trabalho".

O relatório de impacto da pandemia de COVID-19 nos setores de turismo e cultura no Brasil, publicado pelo Ministério do Turismo, apontou uma queda de 43,3% nas buscas pelos termos: "passeios em" e "o que fazer em" no início de março de 2020 em julho do mesmo ano chegou 62,1% de queda em relação ao mesmo período do ano anterior. Ainda segundo a pesquisa:

O agregado de atividades turísticas, no acumulado de janeiro a julho de 2020, mostrou retração de 37,9% frente a igual período do ano passado, pressionado, sobretudo, pelos ramos de restaurantes, transporte aéreo, hotéis, rodoviário coletivo de passageiros, catering, bufê e outros serviços de comida preparada, e agências de viagens. (MTur, 2020)

Dentre esse contexto é possível observar o papel relevante da atuação de políticas públicas em conjunto com o setor para a promoção do impacto positivo local. De acordo com o Ministério do Turismo (2020) "a aliança entre o setor público e o setor privado é a chave para impulsionar ações almejando a mudança". Um exemplo disso é a hotelaria carioca que acolhe pessoas idosas assintomáticas com o apoio da prefeitura que assumirá um apoio de até 120 reais por pessoa, com três refeições inclusas no valor. Mais de 20 hotéis se disponibilizaram para o recebimento dos idosos (MONACO, 2020).

Para o Ministério do Turismo (2020), o cenário atual é complexo e preocupante para o setor, isso impacta toda a cadeia produtiva do turismo, por isso é importante intervir para mitigar os efeitos negativos da pandemia de COVID-19. Para isso é necessário adotar protocolos rigorosos nos destinos turísticos e passar essa segurança para que o consumidor possa voltar a se planejar para viajar. Com o relaxamento das restrições de isolamento social, é possível começar a projetar um futuro próximo para o turismo. De acordo com a FGV (2020), existem três fases para o atingimento da retomada da produção: o isolamento social, a estabilização e a recuperação.

A aliança nacional para Retomada do Turismo, reúne diversas iniciativas dentre elas: “público, iniciativa privada, terceiro setor e Sistema S” apresenta parâmetros norteadores para o impulsionamento dos negócios durante a pandemia sendo elas: adoção dos protocolos de biossegurança para todas as pessoas impactadas por aquela atividade turística, incentivo a condutas individuais responsáveis em termos de prevenção a disseminação da doença, promoção das viagens pelo Brasil de forma responsável e segura, definição de medidas para retomada das atividades, adesão a medidas de melhoria da distribuição dos turistas pelo Brasil, priorizando atividades em áreas naturais. (MTUR, 2020)

Diante do contexto apresentado neste referencial teórico, é possível observar que a pandemia de coronavírus afetou toda a população mundial, expondo a maiores riscos, principalmente, as populações em situação de vulnerabilidade, que impulsionado pela crise econômica e aumento do desemprego, enfrentam as desigualdades acentuadas após o início da pandemia (PIRES; CARVALHO; XAVIER, 2020). Por isso é bem vindo um conjunto de ações ligadas à geração de renda, inovação social e empreendedorismo de pequeno porte, aspectos oferecidos pelos negócios sociais em turismo. Todavia, é o turismo um dos setores mais afetados e paralisados pela pandemia, diante da necessidade de mobilidade que ele apresenta. Assim, a despeito de seu enorme potencial de contribuir para o desenvolvimento socioambiental local, especialmente os negócios sociais no setor de turismo, o setor enfrenta grandes desafios atualmente. Por isso, essa pesquisa se propõe a avaliar quais são os efeitos da pandemia de coronavírus nos negócios sociais do setor de turismo.

De acordo com Bouças da Silva, Miranda e Hoffmann (2021) a crise é um processo, e não um episódio isolado, ela acontece em estágios. Os pequenos negócios geralmente são os mais afetados nesse cenário, que quanto mais tempo dura, maior a chance de falência dessas empresas. Em fevereiro de 2021 completam 12 meses que o país é afetado pela pandemia, só nesse período o turismo brasileiro perdeu R\$ 290,6 bilhões (CNC, 2020).

Para lidar com as crises é necessário realizar o gerenciamento da crise que se trata de um arcabouço de práticas para o enfrentamento e a prevenção de crises, ela se dá em três etapas: prevenção pré-crise, implementação da gestão de crise e resultados pós-crise (DA SILVA; MIRANDA; HOFFMANN,2021). Conforme Costa e Sonaglio (2017), diante de uma situação de incerteza são identificadas três fases: antecipação, reação e recuperação. Em certas circunstâncias, esses 3 estágios podem acontecer de forma síncrona. Ainda nesse aspecto Santos (2009), ressalta a importância de estratégias resilientes durante eventos perturbadores, e essa reação deve-se dar em três momentos distintos: o antes, o durante e o depois.

Por isso, para que o turismo brasileiro possa se recuperar dessa crise faz-se necessário a adoção de iniciativas de resiliência para o turismo. Isso se evidencia com a proposta do MTur (2020) de restabelecimento do mercado através da cartilha de retomada para o turismo. A resiliência se trata da habilidade de resposta de alguns indivíduos, a fim de superar crises e adversidades. (COSTA; SONAGLIO,2017). Dessa forma, esse estudo vem corroborar com saídas para o cenário de crise vivida atualmente pelos negócios sociais de turismo brasileiros.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

A fim de viabilizar o alcance dos objetivos propostos para essa pesquisa, são a seguir definidos aspectos metodológicos.

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Em relação aos meios, esta é uma pesquisa exploratória-descritiva, já que este tipo, de acordo com Gil (2008), possibilita uma compreensão geral acerca de temas pouco explorados. Segundo De Oliveira (2011, p. 20) a pesquisa exploratória pode ser "usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão buscando desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos". Sua parte descritiva diz respeito às características desse tipo de negócio. Por isso, o seu intuito é fornecer parâmetros e compreensão. Dessa forma, este estudo é assim categorizado já que se propõe a parametrizar o entendimento de negócios sociais no setor de turismo, além de aumentar a compreensão do cenário atual com os efeitos da pandemia de COVID-19 nesses negócios sociais.

A abordagem empregada no estudo será qualitativa. Para De Oliveira (2011, p. 20), "o uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências". Essa característica confere metodologicamente o atendimento aos objetivos estabelecidos para essa pesquisa. Para evidenciar como serão atingidos os objetivos foi criado o Quadro 2, apresentado abaixo.

QUADRO 2
Técnicas da pesquisa para atingir os objetivos

Objetivo	Técnica
OE 1 - Apresentar definições de negócios sociais e exemplos destes negócios no setor de turismo brasileiro	Pesquisa bibliográfica de dados secundários e entrevistas preliminares
OE 2 - Levantar os impactos da pandemia de COVID-19 no setor de turismo e seus pequenos negócios.	Pesquisa bibliográfica e análise de documentos
OE 3 - Aferir as mudanças realizadas em negócios sociais de turismo diante da crise representada pela pandemia de COVID-19 e sua resiliência.	Entrevistas semi-estruturadas e Análise de conteúdo

QUADRO 2 - Técnicas da pesquisa para atingir os objetivos

Fonte: elaboração própria

3.2 Caracterização do objeto do estudo

Os negócios sociais são organizações que possuem intencionalidade híbrida, tendo como objetivos principais a obtenção de lucro e o impacto social, esse tipo de empresa tem como atividade principal o enfrentamento de um problema social, elas atuam com foco na baixa renda, possuem compromisso em medir o impacto gerado, além de serem auto sustentáveis através da lógica de mercado. A fim de sintetizar a compreensão desses critérios foi criado o Quadro 3, que apresenta a explicação dos critérios escolhidos e que serão aplicados para definir operacionalmente o que são os negócios sociais. Esses critérios foram elaborados em projeto de iniciação científica da autora (FREIRE, 2020) e serão aqui aplicados como parte do método a fim de definir operacionalmente o conceito adotado no trabalho.

QUADRO 3

Critérios para definição de um negócio social

n ^o	Critério	Definição
1	Ter intencionalidade híbrida	A empresa deve declarar a sua intenção e propósito de causar um impacto positivo para sociedade (ARTEMISA, 2020) e ter o foco de manter a sustentabilidade financeira da empresa a longo prazo (BARKI, 2015 p. 14-17).
2	Enfrentar um problema socioambiental como atividade principal	Empreendimentos que tem a intenção clara de atender um problema socioambiental por meio de sua atividade principal (Aliança pelos investimentos e negócios de impacto, 2020).
3	Atuar com foco na baixa renda	O beneficiário desse serviço, sendo ele consumidor ou parte da cadeia produtiva deve ser o público de baixa renda (BARKI, 2015 p. 14-17).
4	Ter o compromisso em medir o impacto gerado	A empresa precisa ter o compromisso de tentar mensurar e divulgar as informações de impacto gerado para a sociedade (Aliança pelos investimentos e negócios de impacto, 2020).
5	Ser autossustentável através da lógica de mercado	Ser capaz de arcar com os custos gerados pelo negócio, através da lógica de mercado, comercializando produtos ou serviços. Além disso, é importante que o negócio utilize e crie produtos e

serviços que beneficiam o meio ambiente (BARKI, 2015 p. 14-17).

QUADRO 3 - Critérios para definição de um negócio social: Definições operacionais
 Fonte: FREIRE, 2020

3.3 Participantes da pesquisa

A definição dos participantes foi feita em duas etapas: primeiramente, foram definidos os negócios de turismo elegíveis a negócios sociais, depois foram levantados dados secundários, combinados com entrevistas preliminares, quando necessária a complementação de informações para determinar se os negócios atendem aos critérios de negócios sociais do setor de turismo. Na primeira etapa, os participantes potenciais foram levantados a partir de duas fontes: a pesquisa de Cabral (2020) sobre negócios sociais em turismo no Brasil e o Pipe Social de 2021. Desta forma, formou-se a seguinte listagem de empresas elegíveis em (Apêndice 1).

Das 16 empresas pré-selecionadas, todas foram contactadas e 11 aceitaram participar da pesquisa (68,7%): Araribá, Projeto Bagagem, Viare Travel, Vivalá, Turismo em rede, Mar de lá, Gondwana Brasil, Ekoways, Eco Guaricana, Viver sem limites, Toca da onça. Outras 5 empresas (Estação Gabiraba, Iris social, Projeto Garupa, Vivejar e Raízes), não participaram por indisponibilidade de tempo, problemas relacionados ao contexto da pandemia ou questões pessoais. Na segunda etapa, buscou-se assegurar a aderência das organizações aos critérios pré-estabelecidos no Quadro 3. Os resultados encontrados foram organizados no a seguir.

Quadro 4
 Aderência aos critérios de negócios sociais

Empresa	intencionalidad e híbrida	Enfrentamento de um problema socioambiental	foco na baixa renda	compromisso em medir o impacto gerado	autossustentável através da lógica de mercado
Araribá	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Projeto Bagagem	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Viare Travel	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Vivalá	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Turismo em rede	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Mar de lá	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Gondwana Brasil	Sim	Sim	Sim	Não	Sim

Ekoways	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Eco Guaricana	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Viver sem limites	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Toca da onça	Sim	Sim	Sim	Não	Sim

Quadro 4 - Aderência aos critérios de negócios sociais.

Fonte: elaboração própria

Dos 11 negócios entrevistados preliminarmente, apenas a Vivalá apresentou 5 dos 5 critérios propostos. Outros 8 negócios apresentam 4 dos 5 critérios: Araribá, Viare, Turismo em rede, Mar de lá, Gondwana Brasil, Ekoways, Eco Guaricana e Toca da Onça. Todas essas seguiram como informantes da pesquisa porque cumpriram ao menos 4 dos 5 critérios estipulados por esse estudo.

Por outro lado, duas das empresas pré-selecionadas apresentaram apenas 3 critérios estipulados: Projeto Bagagem e a Viver Sem Limites. Assim, já que não cumpriram os requisitos estabelecidos, foram descartadas como informantes da pesquisa.

Como detalhamento dos participantes, pode-se dizer que a empresa Vivalá atende a todos os critérios propostos. Afirma que quanto mais a empresa cresce, mais impacto positivo ela deve gerar para o mundo. O produto comercializado é a expedição imersiva com o que a empresa chama de "volunturistas". Os clientes compram os pacotes das expedições e recebem um treinamento online antes da viagem, durante a viagem os "volunturistas" conhecem destinos paradisíacos, enquanto vivenciam a experiência de um intercâmbio cultural. Os beneficiários do serviço são os negócios do turismo de base comunitária das regiões onde a expedição acontece, lá os voluntários promovem capacitação, conteúdo, conhecimento, utilizando ferramentas de administração aos microempreendedores de cada região. Dessa forma a empresa enfrenta o problema do fechamento de pequenos negócios por falta de planejamento e gestão. Além disso, a empresa divulga em seu site a aferição do impacto social gerado.

O critério com menor aderência é: ter compromisso em medir o impacto gerado. De acordo com Petrini, Scherer e Back (2016), medir os impactos é mais complexo do que identificar os tipos de impacto gerados por uma empresa com modelo de negócio social de impacto. Durante as entrevistas todos os participantes falaram sobre como enxergam o impacto que geram nas comunidades locais, porém apenas 4 declararam o compromisso de fazer a aferição desse impacto gerado.

A Gondwana, Toca da onça, Eco guaricana, Viare Travel, Mar de lá e Araribá são empresas que não atendem exclusivamente ao critério de ter o compromisso em medir o

impacto gerado. Com exceção da Eco Guaricana que se trata de uma propriedade com passeios locais, as demais empresas têm como serviço principal o agenciamento. A Eco Guaricana é uma propriedade privada que fica na região de São José dos Pinhais e enfrenta como problema a venda irregular de áreas rurais que geram adensamento de moradias sem estrutura mínima na região que ainda possui floresta da mata atlântica. A empresa se sustenta através da comercialização de passeios de contemplação e tem como parceiros pequenos negócios da região que também se beneficiam com o negócio feito na propriedade. Para a empresa, quanto mais outros pequenos negócios e propriedades da região se envolverem com o ecoturismo, mais renda vai ser gerada para conservação da chamada Grande Reserva da Mata Atlântica.

Outra empresa também ligada a Grande Reserva da Mata Atlântica é a Mar de Lá que faz o agenciamento da rede caiçara de turismo de base comunitária. A empresa foi criada a partir de uma política pública que obriga empresas portuárias a fazerem a compensação ambiental pelo impacto gerado. Uma das iniciativas atendidas pela política é o turismo de base comunitária da Rede Caiçara. Com o intuito de formalizar a rede, para que os comunitários pudessem comercializar seus serviços, a Mar de Lá foi criada.

A Gondwana e a Viare são empresas que fazem a operação de roteiros de turismo sustentável para o público estrangeiro, as duas empresas apresentam 4 dos 5 critérios, não cumprindo exclusivamente com o critério de ter o compromisso de medir o impacto gerado. As duas empresas enfrentam os impactos gerados pelo turismo de massa e promovem uma vivência dentro do turismo de natureza com intuito de mudar a forma de pensar o turismo dos viajantes. Ambas declaram o compromisso de promover os negócios locais através do turismo de base comunitária.

A Ekoways também faz operação de roteiros de turismo social para empresas internacionais, a diferença é que a causa da empresa não está relacionada à promoção de pequenos negócios do TBC e sim à melhoria da relação do homem com os seus resíduos, o que a empresa chama de Turismo Regenerativo. Dessa forma, a empresa não cumpre com o critério de atuar com foco na baixa renda, no entanto a empresa tem o compromisso de medir o impacto gerado e faz a divulgação através do seu Blog.

Já a Toca da onça e Araribá são empresas que fazem o agenciamento e a operação de roteiros prioritariamente para o público brasileiro, em especial através do turismo pedagógico. Ambas, atuam em outras modalidades do turismo, mas tem nessa atividade sua principal fonte de renda. Elas promovem os pequenos negócios de comunidades tradicionais, além de levarem educação socioambiental para crianças e adolescentes. A principal diferença entre as

duas empresas é a amplitude de atuação, sendo que a primeira atua exclusivamente no Polo de ecoturismo de São Paulo, na zona sul. Já a Araribá possui alcance internacional. Nenhuma das duas alcançou o critério de medir o impacto gerado, apesar de ter conhecimento dos tipos de impacto que geram.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

O estudo proposto foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas à distância. Durante o período de pandemia a necessidade já emergente da utilização de métodos de pesquisa online se tornou ainda mais importante, pois as entrevistas face a face foram inviabilizadas. Porém, esse tipo de entrevista qualitativa possui diversos pontos fortes como: a possibilidade de acessar pessoas dentro de uma maior abrangência geográfica; diminuição dos custos relacionados à coleta dos dados; segurança sanitária em um contexto de pandemia; maior abertura para tratar de temas sensíveis e acesso a população periférica e marginalizada. (SCHMIDT; PALAZZI; PICCININI, 2020). Para essa pesquisa foram estabelecidas quatro seções a primeira de entendimento geral do negócio demais seções estão baseadas nos três estágios do gerenciamento de crise para resiliência no turismo: antecipação, reação e recuperação (COSTA; SONAGLIO, 2017).

QUADRO 5

Temas e objetivos do instrumento de pesquisa

Seção	Objetivo	Pergunta
Entendimento geral do negócio	Compreender o contexto e as características do negócio Entender o problema que a empresa se propõe a solucionar	Como surgiu a empresa? Qual é o seu negócio? (propósito, receita, clientes, impacto, produtos, destinos etc.)
Antecipação: pré-pandemia	Compreender o funcionamento do negócio antes da pandemia, além de entender como era a estratégia da empresa.	Quais eram os principais desafios enfrentados pela empresa antes da pandemia? Antes da pandemia, como a empresa planejava o seu futuro?

Reação: na pandemia	Aferir quais foram os impactos da pandemia no negócio Resposta à crise ao longo do tempo (imediata e atual) Levantar saídas para a crise corrente: possíveis boas práticas implementadas	Que impactos a pandemia trouxe para seu negócio? Como reagiram à crise? A empresa implementou alguma ação para reagir ao cenário de pandemia?
Recuperação: pós-pandemia	Consolidar a expectativa de retomada do negócio Planos de futuro para adaptação	Qual é a visão de futuro da empresa? Como você pretende lidar com a pandemia de agora em diante?

Quadro 5 - Temas e objetivos do instrumento de pesquisa

Fonte: elaboração própria

Através do roteiro de entrevista apresentado serão coletadas todas as informações primárias necessárias para o cumprimento dos objetivos de pesquisa. Ademais, será apresentado a técnica de análise utilizada.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas remotas no período de 20 de março a 16 de abril de 2021. O roteiro completo encontra-se no Apêndice 2. Os participantes foram contactados por email para marcação de uma entrevista telefônica. As respostas dos entrevistados foram gravadas, transcritas, categorizadas, analisadas e, por fim, sintetizadas.

A técnica de análise adotada foi a análise de conteúdo que, segundo Mozzatto e Grzybovski (2011), trata-se de uma "técnica de análise de dados que vem sendo utilizada com frequência nas pesquisas qualitativas no campo da administração". Além disso, o autor apresenta que nesse tipo de análise os dados coletados são tomados como brutos e só passam a ter valor de informação após o tratamento pelo pesquisador. Em termos práticos, essa técnica pode enriquecer a leitura dos dados e extrapolar as incertezas. Para sua aplicação a análise de conteúdo apresenta alguns atributos: ser objetivo, ser sistemático e ser quantitativo (DE OLIVEIRA, 2011 p.20).

Tendo isso em vista, a análise de conteúdo se apresenta como a melhor técnica de análise para este estudo, trazendo uma compreensão holística do contexto e conferindo valor aos dados coletados. O modelo adotado para análise de conteúdo é aberto, dessa forma as subcategorias do processo de análise foram definidas após a coleta. Complementarmente, foi utilizada a técnica de nuvem de palavras, a fim de representar de maneira gráfica alguns dos conteúdos mencionados pelos entrevistados. Para isso, foi empregado o aplicativo Wordcloud.

4 RESULTADOS

Essa seção apresenta as informações obtidas através de entrevistas realizadas e as suas respectivas análises foram organizadas em três tópicos que tratam da situação dos negócios antes da pandemia; impactos e reações durante a pandemia e por último, expectativas para o futuro.

4.1 Antes da pandemia

Inicialmente buscou-se compreender quais eram os principais desafios enfrentados por essas empresas antes do início da crise gerada pela pandemia de COVID-19 e como as empresas se planejavam para gerar lucro e impacto social ao mesmo tempo até fevereiro de 2020, quando foi registrado o primeiro caso no Brasil (FOLHA DE SÃO PAULO, 2020).

Segundo Santos, Dorow e Beuren (2016), em seu estudo sobre práticas gerenciais de micro e pequenas empresas, a maioria das empresas utiliza para sua tomada de decisão a experiência dos empreendedores, têm conhecimento do seu faturamento, porém não utilizam ferramentas como planejamento estratégico e orçamento a fim de orientar a atuação do negócio. Isso foi confirmado na pesquisa visto que 7 das oito empresas entrevistadas não informaram o uso de instrumentos de planejamento.

A Araribá afirma ter construído um plano de negócios com o intuito de captar investimentos nos primeiros anos da empresa, que foi fundada em 2001. No entanto, optaram por não utilizar essa modalidade de obtenção de capital. Além disso, a empresa utilizava planilhas para o gerenciamento financeiro e elegia um sócio por ano como responsável pelas finanças da organização. Porém, a empresa não apontou uso de instrumentos de planejamento

nos anos que antecederam a pandemia. Já a Gondwana afirma orientar a estratégia a cada dois anos, fazendo gerenciamento através de metas anuais. Conforme sua estratégia de expansão, a empresa teve no ano de 2019 o melhor ano em seu faturamento, mesmo ano em que dobrou seu quadro de funcionários.

Com relação a empresa Vivalá, foi relatado que a empresa prevê 50% de seu lucro revertido em caixa para que a empresa continue crescendo e consequentemente alcance maior impacto. A instituição afirma que sempre optou por fazer uma reserva financeira para possíveis crises. Obtiveram um crescimento exponencial nos últimos anos, tendo 2019 como o ano que superou todas as metas, contando com uma estrutura enxuta e capacitada segundo o sócio 'poucas pessoas muito boas'. A organização ainda conta com um planejamento financeiro, de marketing, além de estratégias de adaptação para diferentes contextos.

A Viare Travel, Mar de Lá, Turismo em Rede, Ekoways, Toca da Onça e Eco Guaricana não apresentaram utilização de ferramentas de planejamento, as empresas possuíam objetivos de crescimento e se orientavam a partir de sua experiência para tomada de decisão. De acordo com a Viare, a empresa não fazia muitos planejamentos, pois trabalhava com roteiros personalizados. A Ekoways também apontou direcionar os esforços de planejamento para os roteiros. A Turismo em Rede e a Mar de lá, apontaram estarem no início de sua operação, levantando formas de estruturar melhor o negócio para que possa crescer. A Toca da Onça, tem como objetivo principal fazer a sua região mais conhecida, e atua de forma flexível e colaborativa para atingi-lo. Isso é apontado por Bernardes, De Sousa Silva e Lima (2020), pois a maioria dos pequenos negócios não fizeram um planejamento antes da sua operação começar, além disso elas costumam tomar decisões sem método ou estratégia.

Além do planejamento, de acordo com Santos, Dorow e Beuren (2016), "empresas têm enfrentado dificuldades na administração e controle de seus negócios, levando-as à mortalidade precoce." Conhecer as dificuldades enfrentadas é uma importante peça para tomada de decisão e planejamento do futuro de forma mais assertiva. Por isso, no Quadro 6 foram reunidos os desafios apontados pelas 9 empresas definidas como negócios sociais. Foi perguntado aos empreendedores quais eram os principais desafios enfrentados pela empresa antes da pandemia. Após o levantamento de todos os depoimentos, foram agrupadas as falas em grupos de desafios, conforme é apresentado na tabela abaixo.

QUADRO 6

Desafios enfrentados pelos negócios sociais antes da pandemia

Categoria	Desafio	Empresas	Depoimentos
Gestão de Marketing	Concorrência	Araribá	Os principais desafios estavam relacionados à concorrência. A empresa atuava com principalmente o modelo de expedição para escolas a concorrência para essa demanda é alta. (Araribá)
	Captação de clientes	Viare, Mar de lá, Toca da onça	Convencer o público internacional a fazer turismo responsável no Brasil (Viare) Fazer o território cada vez mais conhecido e assim atrair mais pessoas para região(Toca da Onça)
	Intermediação internacional	Viare, Gondwana	Fazer intermédio entre o público internacional e os fornecedores é o maior desafio (Viare), ter uma operação internacional que é uma coisa extremamente complexa. (Gondwana)
	Gestão de expansão	Vivalá, Gondwana	A empresa estava numa crescente nos últimos anos, desde 2017 crescendo a 3 dígitos por ano. (Vivalá). Os esforços estavam focados na expansão na empresa (Gondwana)
	Preservação do propósito	Vivalá, Gondwana	A empresa deseja manter sua essência enquanto expande garantindo que as experiências entregues tenham todos os pontos de controle de impacto. (Vivalá). A empresa deseja crescer o máximo possível sem perder a sua essência. Com isso a empresa deseja estar cada vez mais alinhada ao propósito (Gondwana)
Gestão Financeira	Gestão da receita / custos	Arariba, Eco Guaricana, Toca da onça	Enfrentou algumas quedas de receita por longos períodos (Arariba) Os custos da manutenção da chácara são altos (Eco Guaricana)
	Monetização do negócio	Turismo em rede	Conseguir ser remunerado de uma forma estruturada pelo trabalho de consultoria digital para pequenos negócios do setor de turismo. (Turismo em rede)
Gestão operacional	Fechamento de parques	Araribá	Ao longo dos 20 anos , em vários momentos, a empresa foi afetada pelo fechamento de alguns parques que faziam parte dos roteiros. (Araribá)
	Promoção dos pequenos negócios parceiros	Mar de lá, Turismo em rede, Eco Guaricana, Toca da onça, Vivalá	Conseguir formalizar e promover os negócios da rede caçara (Mar de lá). Passar mais tempo fora da chácara fazendo novos parceiros, esses parceiros também precisam subsistência (Eco Guaricana)
	Seleção de fornecedores	Ekoways	Encontrar parceiros e fornecedores que atuam que tem um bom gerenciamento dos resíduos, não usam descartáveis que trabalham a economia circular e causam menos impactos negativos para a biodiversidade. A empresa precisa fazer um filtro de

			empresas para participar do roteiro e darem o exemplo. (Ekoways)
Gestão de pessoas	Gestão de pessoas	Gondwana	Contratação e treinamento de novos funcionários. A empresa levou anos para formar o time. (Gondwana)

Quadro 6 - Desafios enfrentados pelos negócios sociais antes da pandemia

Fonte: elaboração própria

O desafio mais frequentemente apontado pelas empresas, mesmo antes da pandemia, foi a promoção dos pequenos negócios parceiros e, em seguida, a gestão financeira. Em relação ao primeiro, 3 dos 5 (60%) negócios que enfrentam esse desafio, afirmam trabalhar diretamente com o TBC. A Toca da Onça, por exemplo, afirma que sua atuação na promoção dos negócios da região, vai desde a apresentação do ecoturismo como forma de remuneração, até o suporte no planejamento de preços e investimentos para otimização do negócio, além do agenciamento das atrações oferecidas pelos parceiros.

Ainda nesse contexto, dos 9 negócios entrevistados (66,6%) afirmam atuar diretamente com Turismo de Base Comunitária (TBC) em sua prática de negócios. Araribá afirma que na criação da empresa "se uniram na intenção de agenciar o turismo de base comunitária e promover o desenvolvimento da consciência socioambiental através da educação". Isso demonstra uma relação próxima entre os negócios sociais de turismo e o TBC.

De acordo com Fabrino, Costa e Nascimento (2012), a organização social é o conceito mais observado na literatura sobre TBC, esse quesito tem o intuito de consolidar o processo de gestão comunitária em volta do TBC e também otimizar sua relação com o meio externo. Isso corrobora com os resultados encontrados na pesquisa, visto que a gestão das relações entre os negócios foi o desafio mais apontado na pesquisa.

Em relação à gestão financeira, o segundo ponto mais apontado como dificuldade pelas empresas, está diretamente relacionado com o planejamento financeiro adotado. Com uma maior utilização de ferramentas gerenciais, os impactos gerados por essa dificuldade poderiam ser reduzidos. Alguns passos importantes para o sucesso de MPEs são: ter uma diretoria definida para gestão dos negócios, divisão do trabalho de forma organizada, possuir registros contábeis contínuos, possuir um planejamento de marketing sistematizado e alcançar alguma certificação de qualidade (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016 p. 153-183).

Em contrapartida, os pontos que foram apresentados com menos frequência pelos entrevistados foram: concorrência, fechamento de parques, gestão de pessoas, seleção de fornecedores, monetização dos negócios. Todos foram apontados por apenas uma empresa.

Por conta da sua característica de negócio, com foco em escolas particulares, a empresa enfrentava antes da pandemia uma grande concorrência para o fechamento de negócios, outras empresas também apontaram dificuldade em fechar negócios, porém voltados para captação de clientes e não em relação à concorrência. Os depoimentos apontam, principalmente, o quesito de convencimento do cliente a optar pelo turismo sustentável ao turismo de massa, como um desafio na captação de clientes.

Um ponto que foi comentado por apenas uma empresa, a Gondwana, diz respeito a sua gestão de pessoas. Isso pode se dar pela maioria das empresas entrevistadas possuírem poucos funcionários, sendo a Gondwana a que apresenta o maior número de pessoas em seu quadro. No que se refere a seleção de fornecedores, apenas a empresa Ekoways apontou essa dificuldade, como 66% das empresas entrevistadas atuam diretamente com o Turismo de Base Comunitária, elas afirmam investir tempo na promoção e evolução dos negócios da região, inclusive na criação de novas empresas. Dessa forma, os demais negócios não despendem tempo selecionando e sim formando os seus fornecedores parceiros. Um outro ponto de dificuldade apontado pela Gondwana é a intermediação internacional de alguns serviços, o que também foi apontado pela Viare, que afirma que esse fator aumenta a complexidade da operação.

Por último, a única empresa a levantar como dificuldade a monetização do negócio foi a Turismo em rede. Isso se dá pois, todas as outras empresas tem como produto o agenciamento ou operação de viagens. O negócio da Turismo em rede, se aproxima mais da ideia de consultoria do que de agência, o que torna mais complexo a monetização do negócio.

A empresa Vivalá e Gondwana compartilham dois desafios: gestão da expansão e preservação do propósito. Diferente das demais, as duas apresentaram um crescimento exponencial nos anos que antecederam a pandemia de COVID-19, além disso, ambas se destacaram no modelo de planejamento de futuro para as empresas.

Analisando o conjunto das respostas, pode-se perceber que no momento anterior à pandemia, as empresas Vivalá e Gondwana se destacam no tocante a práticas gerenciais, das demais empresas entrevistadas. As empresas Mar de Lá e Turismo em Rede, estão no início de sua operação e por isso possuem desafios particulares como monetização do serviço e o registo dos parceiros. A Ekoways e a Viare, apresentam similaridades nos modelos de atuação, por atuarem prioritariamente com público estrangeiro, porém se diferenciam no problema social enfrentado, enquanto a Ekoways tem como foco a melhoria da relação do homem com seus resíduos, a Viare atua através do TBC. A Toca da Onça e a Eco Guaricana, são empresas que atuam localmente, ambas têm como principal objetivo tornar suas

respectivas regiões mais conhecidas e se assemelham nos desafios enfrentados: promoção dos negócios parceiros e gestão financeira. Essa reflexão é importante para que se crie um melhor entendimento de como eram as empresas antes da ocorrência da crise, no caso, a pandemia.

4.2 Durante a pandemia

O primeiro caso confirmado de COVID-19 no Brasil, aconteceu no dia 26 de fevereiro de 2020. No dia 23 de março, do mesmo ano, entrou em vigor a restrição de entrada de estrangeiros de diversas partes do mundo no Brasil. Um mês após o registro do primeiro caso as estratégias de enfrentamento à propagação do coronavírus eram definidas por cada estado do país de forma independente, a maioria incluía o fechamento parcial do comércio, eventos e atividades turísticas (AGÊNCIA BRASIL, 2020). Por isso, foi perguntado às empresas quais foram os impactos gerados pela pandemia de COVID-19, as respostas foram organizadas da seguinte maneira: no quadro 6 estão reunidos os impactos positivos identificados e no Quadro 7, os impactos negativos.

QUADRO 7
Impactos positivos gerados pela pandemia em negócios sociais

Variável	Empresas	Depoimento
Tempo para planejamento interno	Vivalá,	No início da pandemia a empresa conseguiu tocar demandas que não havia tocado anteriormente por falta de tempo. (Vivalá)
	Gondwana,	No primeiro mês da pandemia a empresa manteve todos os funcionários e focou os esforços em planejamento interno. (Gondwana)
	Ekoways	A empresa conseguiu tempo para estruturar novas formas de impacto positivo como consultoria sobre a melhoria do tratamento dos resíduos gerados, o que não era possível antes pelo foco na operação dos roteiros. (Ekoways)
Criação de novos produtos	Vivalá,	Atuando com consultoria para empresas que queiram melhorar a sua relação com os resíduos, composteira, canudo de inox e outras iniciativas que promovem o turismo regenerativo. (Ekoways)
	Gondwana,	No final de 2020, a empresa criou a Gondlocal, iniciativa da empresa que terá foco no turismo local. (Gondwana)
	Ekoways,	A empresa utilizou o tempo com a operação interrompida para criar outros produtos, com novas formas de impacto (Vivalá)
	Eco	Criou uma nova forma de atendimento focado para pequenos grupos familiares, com um período menor de utilização (Eco Guaricana)
	Guaricana	Testaram turismo virtual como produto para as escolas, porém não teve aderência no mercado. (Toca da Onça)
	Toca da onça	

Redução de custos com escritório	Vivalá, Gondwana	Adotaram o modelo de home office, visto como uma vantagem operacional, porque melhora a vida das pessoas, desde o momento que elas não precisam se deslocar, fora a economia com espaço físico o que pode gerar melhor remuneração para as pessoas ou mais remuneração para outras pessoas. (Vivalá) A empresa estava se preparando para mudar para um escritório novo e maior, onde teria gastos com reforma, com a pandemia migrou imediatamente para o modelo home-office (Gondwana)
Fortalecimento da rede	Vivalá, Gondwana, Toca da onça	Fizeram contatos com mais de 100 fornecedores no país inteiro e levantaram a situação de cada um. Fez um trabalho de comunicação muito forte. Além disso, atualizamos através da nossa newsletter mensal. (Gondwana) A empresa aplicou uma pesquisa com mais de 200 clientes e parceiros comunitários para entender as expectativas da rede. (Vivalá) Atuam no suporte aos negócios parceiros afetados pela pandemia e ressaltam a necessidade de toda a rede sobreviver à pandemia. (Toca da Onça)

QUADRO 1 - Impactos positivos gerados pela pandemia em negócios sociais

Fonte: Elaboração própria

As empresas que mais relataram impactos positivos foram a Vivalá e Gondwana, que também se destacaram nas práticas de planejamento antes da pandemia. Além disso, as duas empresas tinham reserva no caixa para sobreviver, ao menos no curto prazo.

Por outro lado, a Mar de Lá, Araribá, Viare e Turismo em rede paralisaram completamente suas operações, por isso, não houve relatos de impactos positivos da pandemia em seus negócios. Isso acontece, pois, a maioria das atividades foram suspensas pela necessidade do isolamento social, incluindo viagens nacionais e internacionais (FGV, 2020).

O impacto positivo mais citado entre as empresas foi a criação de novos produtos. De acordo com Bouças da Silva *et al* (2021) dentre os impactos positivos apontados por empresas do turismo em relação a pandemia causada pelo coronavírus está repensar o modelo de negócio. Além disso, muitos pequenos empreendimentos reformularam o seu modelo de negócio (BERNARDES; DE SOUSA SILVA; LIMA, 2020). Dessa forma, entende-se que as mudanças tornaram adaptações nos produtos e serviços ofertados pelas empresas necessários.

O segundo tópico mais citado pelas empresas foi o fortalecimento da rede. As empresas Vivalá, Gondwana e Toca da Onça se ocuparam nesse momento principalmente de atender as demandas dos clientes e dos parceiros comunitários, para mediar da melhor maneira possível as necessidades de todos para que todos consigam sobreviver a esse momento. A melhoria da relação com os stakeholders foi apontada como fundamental para o enfrentamento aos efeitos da pandemia (BOUÇAS DA SILVA; MIRANDA; HOFFMANN, 2021).

Além disso, as empresas Vivalá e Gondwana apontaram a redução dos custos com escritório por conta da migração imediata para o modelo *home office*. Outro ponto apontado pelas duas empresas, mas também pela Eko Ways é o tempo para estruturação interna.

No entanto, os entrevistados relataram mais impactos negativos do que impactos positivos. De acordo com o SEBRAE (2020), o turismo teve queda de mais 80% no seu faturamento. Dessa forma, a fim de compreender melhor quais foram os efeitos gerados pela pandemia foi construído o Quadro 8, sobre os impactos negativos gerados pela crise.

QUADRO 8
Impactos negativos gerados pela pandemia em negócios sociais

Variável	Empresas	Depoimento
Dificuldades com o modelo de teletrabalho	Gondwana	O home-office foi determinado pela empresa imediatamente. Transformação de uma operação off-line para uma operação online, nem todas as pessoas se adaptaram facilmente. Algumas pessoas da empresa tiveram dificuldade de se adaptar ao novo formato.(Gondwana)
Cancelamento de serviços	Araribá, Viare Travel, Vivalá, Gondwana, Ekoways, Toca da Onça	A empresa tinha 9 viagens do turismo social confirmadas, no início da pandemia todas as viagens foram canceladas. (Araribá) A fronteira para o Brasil estava fechada e como a empresa atua prioritariamente com grupos internacionais, essas viagens foram impossibilitadas.(Viare) No início a empresa priorizou atender os clientes, que tiveram suas viagens canceladas pela impossibilidade de viajar no Brasil (Vivalá) A empresa não tinha reserva financeira. O ano anterior não tinha sido muito bom. A maioria dos clientes não pediu reembolso, mas alguns pediram reembolso. De março até final de agosto a empresa ficou parada (Toca da Onça) A empresa ligou para todos os clientes negociando para que não solicitarem o reembolso da viagem cancelada no momento, explicando as necessidades dos fornecedores e a situação do País (Gondwana)
Interrupção ou redução nas vendas	Araribá, Viare Travel, Vivalá, Gondwana, Ekoways, Eco Guaricana, Turismo em rede, Toca da Onça, Mar de Lá	A empresa tinha diversos roteiros turísticos, e todos foram paralisados por conta da pandemia. Estava pensando em bioconstrução nas comunidades e começar atuar com volunturismo, mas tudo foi interrompido (Ekoways) A empresa deixou de receber grupos, a sua principal atividade foi paralisada (Eco Guaricana) A empresa não está realizando expedições devido aos impactos da pandemia no Brasil (Vivalá) No momento a empresa está 'hibernando' e não está comercializando nenhum serviço (Araribá) De acordo com a empresa, não se tem expectativas de quando o público estrangeiro irá voltar a viajar para o Brasil. (Gondwana)

Dificuldades financeiras	Araribá, Gondwana, Mar de Lá, Ekoways, Viare	<p>Teve que demitir 7 pessoas, além de fazer mais de 3 reduções nos salários das sócias (Gondwana)</p> <p>A empresa alega ter custos mesmo com a empresa paralisada, trimestralmente é necessário fazer o pagamento do imposto, o que é dificultado com a empresa sem operar. (Araribá)</p> <p>Dois meses depois do início da pandemia a empreendedora teve que mudar da sua casa para morar com sua avó, pois a empresa não estava gerando receita (Ekoways)</p> <p>Além de lidar com cancelamentos, a empresa precisou devolver o dinheiro de clientes, e não conseguiu negociar com todos os fornecedores, alguns foram inflexíveis. (Viare)</p> <p>A empresa financeiramente ainda não se sustenta e o empreendedor possui outra atividade de trabalho como principal, principalmente nesse momento em que a empresa não está gerando nenhuma receita. (Mar de Lá)</p>
Fechamento das fronteiras para o Brasil	Viare Travel, Gondwana, EkoWays	<p>A fronteira para o Brasil está fechada e como a empresa atua prioritariamente com grupos internacionais, essas viagens foram interrompidas. (Viare Travel)</p> <p>Conforme a empreendedora a fronteira para o Brasil está fechada e não há expectativa de receber o público internacional (Gondwana)</p> <p>Como fazia prioritariamente tours para o público estrangeiro sua operação foi paralisada sem expectativa de novos clientes (Ekoways)</p>
Falta de políticas públicas assertivas de enfrentamento a pandemia	Gondwana, Vivalá, Araribá	<p>De acordo com a empresa, houve pouco crédito disponível para o setor de turismo. Falta muito apoio governamental para o setor, inclusive na divulgação internacional do país. (Vivalá)</p> <p>Não teve nenhuma política pública, os empresários precisaram contar com o futuro, o governo brasileiro não deu ajuda financeira, como fizeram outros governos. As opções dadas pelo governo, comprometem o caixa da empresa no futuro a cada vez que o recurso era acionado. (Gondwana)</p> <p>Segundo a empresa o governo trata como auxílio o que deveria ser direito (Araribá)</p>
Dificuldade para entrar em contato com parceiros	Mar de lá, Toca da Onça	<p>Com as aldeias fechadas e o isolamento social, a empresária não consegue se manter em contato com alguns parceiros. (Toca da Onça)</p> <p>Não é possível movimentar a rede de forma remota, a maioria não tem sinal nem internet (Mar de Lá)</p>
Demissões	Gondwana	<p>Com o aumento no número de casos e mortes no início do ano, a empresa entendeu que até maio de 2021 não teriam viagens e com isso precisaram abrir mão de 7 pessoas da equipe e fizeram acordos para dar ajudas de custo etc. (Gondwana)</p>

QUADRO 8 - Impactos negativos gerados pela pandemia em negócios sociais

Fonte: Elaboração própria

O impacto mais citado pelas empresas foi a interrupção ou redução do funcionamento da empresa, nesse aspecto todas as empresas abordam esse tópico como efeito da pandemia em seus negócios. De acordo com Guimarães Júnior *et al* (2020), os pequenos negócios

sofreram com a interrupção das suas operações em algum momento, Além disso 60% dos pequenos negócios do turismo permanecem fechados. (SEBRAE,2020) É o caso da Turismo em Rede, Mar de Lá, Viare Travel, Ekoways, Araribá. Que não retomaram as operações até a data da entrevista. Outro fator que impactou o funcionamento das empresas Gondwana, Viare Travel e Ekoways, foi o fechamento das fronteiras com o Brasil. A expectativa é que até o meio do ano o Brasil permaneça na Zona Vermelha onde diferente do restante do mundo há um aumento nas taxas de transmissão e vacinação insuficiente. (BBC BRASIL, 2021)

O segundo tópico mais citado foi o cancelamento de serviços que já haviam sido vendidos. Em setembro de 2020 foi assinada a lei 14.046/20, que determina as regras para o cancelamento de serviços dos setores de cultura e turismo por decorrência dos efeitos gerados pela pandemia de COVID-19 (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2020). Até o estabelecimento da lei, os negócios precisavam negociar com os clientes as alternativas para o cancelamento do serviço, seja o reembolso, adiamento ou concessão de créditos para serem utilizados futuramente. A Vivalá, Gondwana, Araribá e Toca da Onça apontam ter conseguido negociar com a maioria dos seus clientes o adiamento da viagem ou a concessão de créditos, evitando um prejuízo maior para as empresas. Ainda assim, foi necessário ressarcir alguns clientes, fato que também impactou a Viare Travel e a Ekoways que tiveram um impacto maior em relação aos cancelamentos das viagens.

Além da dependência da lei para regulamentar as viagens canceladas em decorrência da COVID-19, outros impactos do poder público no turismo foram citados ao longo da entrevista. Das 9 empresas estudadas, 7 relataram em algum momento da entrevista a influência do governo e das políticas públicas na trajetória de seus negócios. As empresas Gondwana, Vivalá e Araribá apontaram como impacto negativo da pandemia, a falta de políticas públicas de enfrentamento aos efeitos da pandemia nos negócios e no setor de turismo.

Conforme o SEBRAE (2020) 21,6% das pequenas empresas no Brasil adotaram o modelo de trabalho teletrabalho. A empresa Gondwana, fez a transição imediata para o modelo *home office* e afirma ter enfrentado dificuldades para que todo o time se adaptasse ao novo formato. Outra dificuldade de adaptação, também relacionada à comunicação, foi apresentada pelas empresas Mar de Lá e Toca da Onça. As empresas afirmam que com o isolamento social não é possível contactar toda rede, nem todos possuem sinal de telefone e internet, o que muitas vezes impede que as empresas acessem seus parceiros comunitários.

Araribá, Gondwana, Mar de Lá, Ekoways e Viare são as 5 das 9 empresas entrevistadas que citaram dificuldades financeiras. De acordo com Bernardes, De Sousa Silva

e Lima (2020), os pequenos negócios já registraram queda em 88% da sua receita, em decorrência da pandemia de COVID-19. Isso acontece pois com a operação paralisada, os negócios não conseguem gerar novas receitas, logo tem dificuldade de arcar com os custos fixos da empresa. As empresas que já tinham uma situação financeira boa tiveram um agravamento em decorrência da pandemia. Conforme o SEBRAE (2020) 73,4% estavam numa situação razoável ou ruim. Outro efeito são as demissões, a Gondwana apontou que precisou reduzir o seu quadro de funcionários pela metade. A taxa de desemprego pode aumentar de 11,6% para 16,1%, até o final de 2020. (FGV, 2020)

Por outro lado, A Vivalá, Toca da Onça e Araribá afirmaram que alguns de seus parceiros por viverem em região rural, não sentiram tanto os impactos da pandemia, alegam inclusive que as comunidades que já possuíam práticas agrícolas viram alguns benefícios no isolamento social. Isso é confirmado pela Araribá que informou que um dos membros das comunidades tradicionais disse que esse isolamento promoveu um maior contato dele e sua família com a terra e a natureza.

Em relação aos impactos gerados pela pandemia em negócios do setor de turismo, Bouças da Silva *et al* (2021) aponta como impactos positivos: "melhoria na relação com os stakeholders externos, repensar o modelo de negócio, oportunidades que qualificação profissional, benchmarking, melhorias no faturamento e alterações legais que beneficiam os negócios. As duas primeiras também foram identificadas neste estudo no formato de fortalecimento da rede e criação de novos produtos. Os entrevistados não mencionaram oportunidades de qualificação profissional ou práticas de *benchmarking* como impactos positivos gerados em seus negócios. Além disso, nenhuma das empresas entrevistadas apontou melhoria no faturamento e as alterações legais foram citadas pelas empresas Vivalá, Gondwana e Araribá, como impactos negativos.

Ainda sobre impactos negativos, Bouças da Silva *et al* (2021) sugere: "cancelamento de serviços contratados, interrupção e/ou redução nas vendas, dificuldades financeiras, suspensão temporária das atividades e falência de empresas." como impactos negativos para o setor de turismo durante a pandemia de COVID-19 no Brasil. A pesquisa de Bouças da Silva *et al* (2021) também aponta mais impactos negativos do que positivos. Nesse quesito, os impactos encontrados têm maior similaridade do que os impactos positivos. Sendo que 4 dos 5 impactos encontrados na pesquisa também foram identificados neste estudo, com exceção da falência de empresas, nesse estudo nenhuma empresa entrevistada declarou falência até o momento da coleta das informações. Nesse estudo foram encontrados os seguintes impactos negativos: adaptação repentina para o modelo de teletrabalho, cancelamento de serviços,

interrupção ou redução das vendas, dificuldades financeiras, adequação aos procedimentos de biossegurança para retomada fechamento das fronteiras para o Brasil, falta de políticas públicas assertivas de enfrentamento a pandemia, dificuldade para entrar em contato com parceiros, demissões.

Diante das adversidades acima citadas, as empresas precisaram encontrar formas de responder à crise instaurada, o Quadro 9 agrupa as reações citadas pela empresa como forma de enfrentamento à crise. Das 9 empresas entrevistadas, 4 não voltaram a operar viagens em nenhum momento da pandemia: Araribá, Mar de Lá, Ekoways e Viare. Além disso, a Turismo em rede, que diferente das outras empresas não opera ou agência roteiros turísticos, também interrompeu suas atividades de consultoria. Os empreendedores da Araribá e Mar de lá passaram a assumir outros trabalhos enquanto pessoa física.

As empresas Araribá e Mar de Lá não mencionaram iniciativas de reação aos efeitos da pandemia de COVID-19. A empresa Turismo em Rede está participando de editais para aceleração do modelo de negócio da empresa. A Ekoways passou a diversificar o negócio da empresa ampliando seu escopo de atuação, mantendo o propósito de promover a regeneração do meio ambiente. A Viare também parou de operar, porém começou a planejar e negociar roteiros para 2022.

QUADRO 9

Reações alternativas de enfrentamento à crise gerada pela pandemia de COVID-19

	Ação	Empresas	Depoimentos
Gestão de marketing	Consultoria para empresas	Ekoways	Como alternativa de trabalho a empresa passou a atuar como consultoria para empresas que queiram melhorar a sua relação com os resíduos, composteira, canudo de inox e outras iniciativas que promovem o turismo regenerativo. (Ekoways)
	Turismo virtual	Toca da Onça	A empresa lançou como estratégia o turismo virtual, que foi pensado para escolas, com intuito de levar aos alunos vivência com a natureza mesmo em casa, mas a empresa aponta que não funcionou. (Toca da Onça)
	Turismo doméstico	Eco Guaricana, Gondwana, Toca da Onça	Depois de alguns meses de pandemia começou-se a falar em turismo doméstico, ao invés de grandes passeios, pequenos grupos familiares viajam para próximos de suas casas, não podemos mais receber grandes grupos. Passaram a receber pequenos grupos familiares. (Eco Guaricana) Foi criada então a Gondlocal, de forma colaborativa e horizontal. Com objetivo de atender brasileiros para um turismo sustentável local. (Gondwana) De acordo com a empresa o turismo local está em alta por

			conta da pandemia e essa é a atual proposta da empresa (Toca da Onça)
	Investimento em meios digitais	Toca da Onça, Viare	Alocamos recursos para uma nova versão do site (Viare) Investimos em publicidade para nos tornar conhecidos digitalmente enquanto não podemos operar (Toca da Onça)
	Participação em editais de premiação	Vivalá, Turismo em rede, Ekoways	O negócio está participando de editais para retomar a aceleração da ideia (Turismo em rede) A empresa ganhou alguns prêmios como o desafio Belvitur de inovação no turismo e do Boticário de turismo sustentável. (Vivalá) A organização buscou editais, e começou a acelerar a empresa e conseguiu ganhar um prêmio da fundação boticário (Ekoways)
Gestão operacional	Comunicação assertiva com stakeholders	Viare, Vivalá, Gondwana, Ekoways, Toca da onça.	A empresa se dedicou a fazer a comunicação com clientes e fornecedores, alinhando expectativas e negociando flexibilidade. (Viare) Organizaram uma pesquisa com os stakeholders para entender as limitações e expectativas da rede. (Vivalá) Contactaram mais de 200 parceiros e clientes, atualizaram a rede através de uma newsletter mensal. (Gondwana)
	Adequação aos procedimentos de biossegurança para retomada	Vivalá, Eco Guaricana, Toca da Onça, Gondwana	Assim que liberaram os protocolos para a retomada, a empresa se preparou para poder atender, em agosto a prefeitura liberou o turismo local, a empresa buscou cartilhas e boas práticas de protocolos de biossegurança para voltar a atender (Toca da Onça) Para voltar a atender a empresa mudou o formato de atendimento de grandes grupos para pequenos grupos familiares, adotaram o uso obrigatório de máscara, distanciamento e rodízio dos grupos atendidos nas áreas da propriedade para evitar contato entre os visitantes (Eco Guaricana) No último trimestre do ano, com uma brusca queda no número de casos e mortes no Brasil, a empresa voltou a atuar atendendo todos os protocolos recomendados (Vivalá) A empresa realizou uma expedição local no Carnaval com um grupo familiar, onde operou sob as regras de funcionamento durante a pandemia (Gondwana)
Gestão financeira	Remanejamento do orçamento	Vivalá, Gondwana	Para arcar com todos os compromissos a empresa realizou diversos ajustes no próprio orçamento como diminuir os custos de mídia. (Vivalá)

Redução dos custos com salários	Gondwana	A partir do segundo mês a empresa precisou suspender os salários de alguns funcionários, em julho reduziu a carga horária de outros. A empresa levantou cenários: pessimista, realista e otimista. Dentro desses cenários fizeram a tomada de decisão minimizando os riscos. Entendendo que até maio de 2021 não haverá viagens demitiram 7 pessoas da equipe e fizeram acordos para dar ajudas de custo etc. Também reduziram os salários das sócias. (Gondwana)
Financiamento coletivo para atender parceiros	Vivalá	A empresa fez um financiamento coletivo, através de uma campanha para dar suporte aos seus parceiros, conseguiram arrecadar 30 mil reais, que atingiu 100 famílias. (Vivalá)
Antecipação de Viagens	Viare	A empresa afirma que algumas pessoas estão solicitando roteiros para 2022 e que em planejado roteiros personalizados sem a inclusão do aero, pelas incertezas geradas pela pandemia (Viare)

QUADRO 9 - reações alternativas de enfrentamento à crise

Fonte: Elaboração própria

A estratégia de reação mais citada foi a comunicação assertiva com os *stakeholders*, nesse aspecto foram citadas iniciativas realizadas pelas empresas em relação aos seus clientes, fornecedores e parceiros como pesquisas, ligações e *Newsletters* com intuito de nivelar expectativas e garantir a transparência num momento de incertezas.

A segunda iniciativa mais apontada pelas empresas entrevistadas foi a adequação aos procedimentos de segurança em decorrência da propagação do coronavírus. De acordo com Mtur (2020) em relação a retomada do turismo apontou quatro eixos para retomada: "implantação de protocolos de biossegurança, promoção e incentivo a viagens, preservação de empresas e empregos no setor de turismo, melhoria de estruturas e qualificação dos destinos turísticos". Das 4 empresas que voltaram a operar em algum momento após a pandemia todas mencionaram os protocolos de biossegurança em seus discursos. A Vivalá aponta que voltou a operar após queda no número de mortos e casos com diversas restrições, como: aferição de temperatura, solicitação de teste negativo, utilização obrigatória da máscara de proteção facial, além de evitar contato com fornecedores idosos e pessoas de grupos de risco.

As empresas Vivalá, Turismo em Rede, Ekoways, citaram a participação em editais e premiações como ação de enfrentamento à crise gerada pela pandemia de COVID-19. Segundo a Vivalá as premiações contribuíram para que a empresa fechasse o ano de 2020 sem prejuízo, a empresa não obteve lucro, mas sem as premiações acabaria tendo prejuízo. Já a

Turismo em Rede conta com uma dessas oportunidades, principalmente em editais de aceleração, para voltar a evoluir o seu negócio e assim poder gerar lucro a partir dele.

Com relação ao turismo doméstico as empresas Eco Guaricana, Toca da Onça e Gondwana, apontam o turismo local como reação aos efeitos da pandemia. As três empresas afirmam que os consumidores estão buscando momentos de lazer ao ar livre, em locais próximos a sua residência em viagens ou passeios curtos. A Toca da Onça e a Eco Guaricana já operam focado nesse público. Entretanto, a Gondwana que concentrava sua atuação no público internacional antes da pandemia, criou uma vertente da empresa para atuar com turismo doméstico, projeto que a empresa nomeou como Gondlocal.

Outra alternativa gerada pelas empresas Gondwana e Vivalá foi o remanejamento do orçamento. Já a Vivalá, afirma ter passado por diversas reuniões com os sócios para revisão do orçamento, um exemplo foi os recursos destinados à mídia que foram cortados para que a empresa pudesse arcar com outros compromissos financeiros. Em contrapartida, as empresas Toca da Onça e Viare apontaram como estratégia o investimento em meios digitais. A Toca da Onça aponta que nesse momento, surge uma oportunidade de se tornar conhecido e se destacar nas redes sociais, e tem utilizado impulsionamento pago para atingir as pessoas próximas à região. A Viare entende que após esse longo período de isolamento social, com o avanço da vacinação as pessoas vão querer começar a programar viagens e apostam em seu site para fazer a venda virtual de roteiros turísticos.

Algumas reações foram citadas por apenas uma empresa, é o caso de: consultoria para empresas, turismo virtual, redução dos custos com salários, financiamento coletivo para atender parceiros e antecipação de viagens. A empresa Ekoways encontrou como alternativa da proibição de viagens o atendimento a empresas para promover ações lixo zero e melhorar a relação dos negócios com os resíduos gerados. Já a Toca da Onça afirma ter tido uma experiência ruim com o turismo digital, a ideia era fazer uma visita à natureza para que alunos em isolamento social pudessem ter esse contato, o produto não teve adesão das escolas. A Gondwana reduziu a equipe e os salários das sócias, para manter a empresa em funcionamento. A Vivalá promoveu uma campanha que arrecadou 30 mil reais para dar suporte às famílias comunitárias, com isso conseguiu atingir 100 famílias. Por último, a Viare antecipou a comercialização de alguns roteiros para 2022, sem a inclusão do aéreo pelas incertezas sobre o fim da pandemia.

Diante do exposto, entende-se que as empresas foram surpreendidas com a pandemia, e foram reativas em relação aos impactos da pandemia. Esse argumento é confirmado por Bouças da Silva, Miranda e Hoffmann (2021) que afirma que "as empresas tendem a

apresentar atitudes responsivas, em vez de estabelecer planos contingentes". Das alternativas apresentadas para gestão da crise, a principal foi a comunicação assertiva com os *stakeholders*, seguido da adoção dos protocolos de biossegurança para que as empresas voltassem a operar. Das 4 empresas que voltaram a operar, todas paralisaram novamente suas operações após uma piora na situação do país em relação ao enfrentamento da COVID-19, todas apontam não se sentirem confortáveis para comercializar seus serviços nesse momento da pandemia e não tem uma visibilidade clara do futuro para as empresas. As demais empresas apontaram outras expectativas para o futuro, elas serão abordadas de forma mais profunda no tópico seguinte.

Comparando as estratégias de enfrentamento que foram agrupadas dentre: gestão de marketing, gestão operacional, gestão de pessoas e gestão financeira com os desafios enfrentados pelas empresas antes da pandemia, também reunidos nas mesmas categorias, observam-se algumas mudanças. Em relação a gestão financeira as empresas que levantaram esse ponto como dificuldade, não citaram alternativas de enfrentamento nesse quesito. Já as empresas que se destacaram nas práticas de gestão antes da pandemia, foram as que mais citaram alternativas nesse quesito.

Em relação a gestão de marketing, essa foi a categoria onde foram citadas mais dificuldades pré-pandemia e também mais alternativas de enfrentamento. Isso demonstra que, no geral, os empreendedores de negócios sociais têm mais facilidade na gestão de marketing do que na gestão financeira, visto que conseguem identificar mais desafios e propor mais alternativas de solução de crise no primeiro tema. Em relação a gestão de pessoas, apenas uma empresa citou desafios e práticas de enfrentamento, isso acontece, pois a maioria das empresas é formada apenas pelo empreendedor ou pelos sócios, o que exige um menor esforço em relação a gestão de pessoas. Por último, sobre a gestão operacional o ponto mais apontado pelas empresas como desafio pré-pandemia foi a promoção dos negócios parceiros com o acometimento da pandemia, as empresas passaram a adotar como principal estratégia de gestão operacional a comunicação com os stakeholders, além disso o segundo ponto mais adorado como estratégia nesse quesito foi a adoção dos protocolos de biossegurança para que os negócios pudessem voltar a operar.

4.3 Expectativas pós-pandemia

No início da pandemia no Brasil, em março de 2020, as empresas Vivalá, Gondwana, Toca da onça e Eco Guaricana, tinham a expectativa de que a partir de setembro haveria uma

retomada no turismo. Em novembro do mesmo ano, o Ministério do Turismo lançou o programa A Retomada do Turismo, com iniciativas para o reaquecimento do setor, além da definição dos protocolos de segurança para o setor. Dessa forma, os 4 negócios voltaram a operar de acordo com os protocolos nacionais de segurança, modificaram seus modelos de trabalho para atender clientes durante a pandemia, e fizeram ao mínimo uma operação até fevereiro de 2021. Após esse período todos eles paralisaram novamente. Conforme notícia divulgada em março:

O Brasil bateu hoje (24) a marca das 300 mil mortes por COVID-19, dois meses e meio depois de ter chegado a 200 mil mortos, em 7 de janeiro de 2021. Já esta marca demorou pouco mais de cinco meses após a pandemia chegar aos 100 mil mortos, o que ocorreu em 8 de agosto de 2020. (AGÊNCIA BRASIL, 2020)

Com isso, as empresas que haviam retomado suas atividades, paralisaram novamente e não pretendem voltar no curto prazo. A sócia da Gondwana afirma que "no momento a gente não se sente confortável nem para sugerir que as pessoas viagem", a empresa também relata a preocupação com a piora dos índices que demonstram a situação do Brasil em relação ao enfrentamento da pandemia de COVID-19. Atualmente o País atingiu a marca de 421.316 mortes por COVID-19 no dia 8 de maio de 2021 (AGÊNCIA BRASIL, 2021). Com isso pode-se perceber que as expectativas dos empreendedores foram mudando ao longo da pandemia que já dura mais de um ano. Na figura 2 foram sistematizadas as expectativas dos empreendedores em relação ao futuro, com base nos temas abordados pelos entrevistados em seus discursos.

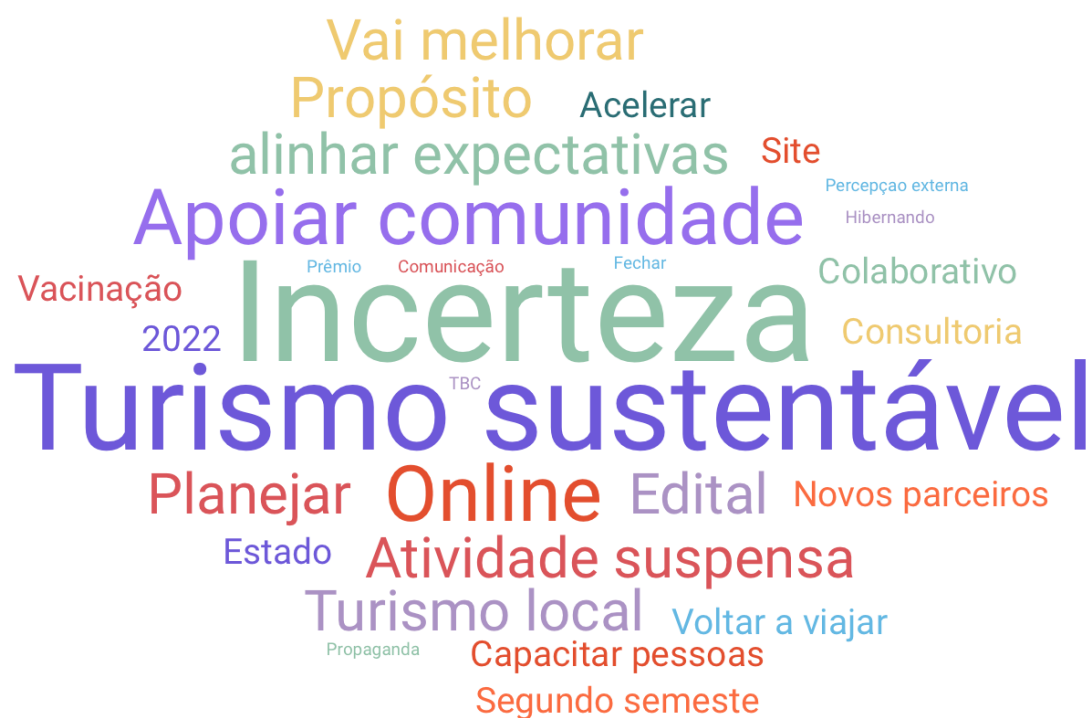


Figura 2 - Nuvem de palavras sobre as expectativas de futuro dos entrevistados
 Fonte: elaboração própria

Quando perguntadas acerca do futuro, predomina a sensação de incerteza sobre quando o turismo poderá ser retomado. Isso pode ser identificado no discurso da empresa Toca da Onça que afirma que não há como ter expectativas sobre o futuro e que tudo está muito confuso. Além disso, a empresa afirma que "é preciso dar suporte para os parceiros chegarem até o final disso tudo, não adianta só uma empresa sobreviver", isso é reforçado, visto que outras três empresas também incluíram no seu planejamento para o futuro apoiar as comunidades da rede que estão inseridos.

Em contrapartida, três empresas afirmam que acreditam que a situação vai melhorar, mesmo que sobressaia uma incerteza sobre quando isso acontecerá, um exemplo disso é a fala da fundadora da Ekoways, sobre suas expectativas para o pós-pandemia: "Acredito que vai vingar, mas não sei quando". Outro ponto que se destaca são as ações de posicionamento online 4 empresas afirmam que irão investir em meios *online*, principalmente para fazer a oferta de roteiros turísticos.

Outro relato de expectativa positiva é que para o pós-pandemia, 6 empresas acreditam que o turismo sustentável será tendência, visto que por conta do isolamento social, as pessoas passaram muito tempo dentro de casa. A Eco Guaricana afirma: "as pessoas vão querer se

reconectar com a natureza.

A única empresa que levantou a possibilidade de fechar foi a Araribá que afirmou que a empresa está "hibernando", não tem boas expectativas para o futuro, aponta que se as condições continuarem as mesmas, precisará fechar a empresa que no momento está com as atividades suspensas. Já a Viare aposta que com o avanço da vacinação no Brasil as atividades turísticas podem voltar no final de 2021, e por isso está investindo na reforma do seu *site*, para que quando as pessoas voltem a poder viajar a empresa impulse o negócio com as vendas online.

A Vivalá ganhou alguns prêmios de sustentabilidade que contribuíram para que no final do ano a empresa não tivesse prejuízo. A empresa tem uma expectativa pessimista em relação à atuação do Brasil no combate à pandemia, segundo a empresa é muito difícil ter uma perspectiva para o futuro já que no país a situação piora enquanto no restante do mundo os índices estão melhorando. No entanto, a empresa tem como princípio “parar de reclamar e fazer algo para mudar a situação”. A empresa aplicou uma pesquisa com mais de 200 clientes e parceiros comunitários, para entender o que as pessoas esperavam e estavam dispostas diante todo o contexto da pandemia. Com isso, quer ampliar seu impacto atuando em novas frentes. Em sua fala, a Vivalá ressalta que a comunicação é fundamental para atingir as necessidades dos clientes e parceiros. Para eles, a projeção é que a população comece a ser largamente vacinada até o fim do primeiro semestre de 2021. Mesmo que isso aconteça, a empresa afirma que não vai comercializar nada este ano. A empresa espera que em 2022 possa voltar a comercializar suas expedições, mas, para ter os mesmos resultados de 2019 a empresa espera para o final de 2022.

Em relação a empresa Turismo em Rede, a empreendedora se demitiu do trabalho atual para se dedicar 100% à empresa. Assim, participa de editais para acelerar o negócio e busca uma forma estruturada de monetizar o serviço de consultoria e promoção de redes turísticas. Já a Mar de lá turismo sustentável quer voltar a atuar após a pandemia. Com a liberação das atividades, a empresa pretende reativar a rede e trabalhar novamente com a comunidade para fazer o diagnóstico das necessidades deles. Com isso, pode-se entender o interesse de cada um dos comunitários. Outra iniciativa que a empresa deseja implementar para o pós-pandemia é o investimento na venda de roteiros online para atrair mais pessoas para o litoral sul do Brasil.

A partir de novembro de 2020, a Gondwana passou a pensar em estratégias para um futuro pós-pandemia. Então tiveram a ideia de trazer à tona o turismo local, para os brasileiros, estratégia utilizada pela empresa na concepção do negócio. Considerando o

cenário de pandemia, segundo a sócia, as pessoas precisam voltar para a natureza, e por isso criaram então a Gondlocal que atua de forma colaborativa e horizontal. A empresa afirma não ter expectativas sobre quando o turismo no Brasil será possível outra vez.

A Ekoways está experimentando a consultoria como forma de gerar impacto positivo para sociedade. A empresa aposta no que chama de ações regenerativas, que são formas de restaurar os impactos negativos gerados ao planeta. De acordo com a empreendedora "não existe necessariamente um como", a empresa quer promover o turismo regenerativo independente da forma, seja através de roteiros turísticos ou de consultoria. A empresa quer continuar seguindo o propósito, afirma que o site está disponível, e que se surgir alguma demanda de viagem a ideia é capacitar mais pessoas, para guiar os roteiros, pois pretende continuar dedicando esforços para a modalidade de consultoria.

A Toca da Onça afirma que não é possível criar qualquer expectativa em relação ao futuro. Porém a empresa entende que nesse momento o seu papel é dar suporte para que os parceiros sobrevivam a pandemia, mostrando uma faceta própria dos negócios sociais. Além disso, a empresa entende que o momento é propício para se tornar conhecido através de propaganda. A agência acredita que as pessoas pretendem viajar para lugares próximos a sua residência, que consiste no foco que promove, o que pode ser uma oportunidade de crescimento para a empresa.

De modo resumido, a perspectiva predominante das empresas ao olharem para o futuro é de incerteza, nesse momento o Brasil vivendo um agravamento da situação da pandemia, os empreendedores não sabem quando as coisas vão começar a melhorar. Entretanto, as empresas apostam na recuperação no pós-pandemia, entendendo que é possível que, as pessoas após um longo período de isolamento, tendam a viajar mais e, principalmente, para locais próximos, além de uma maior valorização do turismo sustentável.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo mapear os efeitos da crise gerada pela pandemia de COVID-19 sobre a gestão dos negócios sociais no setor do turismo brasileiro e as expectativas para o futuro dessas empresas. Para alcançar esse objetivo foram aplicadas as técnicas pesquisa bibliográfica, análise de documentos, entrevistas semi-estruturadas e análise de conteúdo, para: (OE 1) definir características e exemplos de negócios sociais em turismo, (OE 2) levantar os impactos da pandemia de COVID-19 no setor de turismo e seus pequenos negócios e (OE 3) aferir as mudanças realizadas em negócios sociais de turismo diante da

crise representada pela pandemia de COVID-19 e sua resiliência.

Em relação ao OE 1, foi identificado que os negócios sociais expressam um modelo de organização que possuem intencionalidade híbrida, tendo como objetivos principais a obtenção de lucro e o impacto social. Esse tipo de empresa tem como atividade principal o enfrentamento de um problema social, elas atuam com foco na baixa renda, possuem compromisso em medir o impacto gerado, além de serem autosustentáveis através da lógica de mercado. Dentre estes, o critério de ter compromisso em medir o impacto foi o que menos empresas alegaram praticar. Além disso, para atender a este objetivo, foram identificados os seguintes negócios sociais do turismo brasileiro: Araribá, Viare Travel, Vivalá, Turismo em Rede, Mar de Lá, Eco Guaricana, Ekoways, Toca da Onça e Gondwana. Além disso, os conceitos do turismo que mais se alinham com os negócios sociais são: turismo social, turismo de base comunitária e arranjos produtivos locais.

Já em relação ao OE2, os dados secundários mostraram impactos da pandemia no turismo como interrupção dos serviços ofertados, cancelamento de viagens já programadas, proibição de viagens nacionais e internacionais e diminuição de buscas por passeios e viagens na internet, sendo o setor um dos mais afetados pela pandemia. Especificamente quanto aos pequenos negócios, a literatura tem indicado impactos como queda no faturamento, redução do horário de funcionamento, dificuldade para conseguir crédito, paralisação da operação e além disso precisaram repensar seus modelos de negócio a fim de sobreviver aos impactos gerados pela pandemia.

Por fim, no que diz respeito ao OE3, as entrevistas focaram em três momentos ligados à gestão de crises, sendo a pandemia entendida como uma grave crise sobre o setor: antes da pandemia, durante a pandemia e expectativas pós-pandemia. Apurou-se, por meio da comparação entre os desafios pré-pandemia e as estratégias de enfrentamento informadas pelos entrevistados, que os negócios sociais do turismo apresentam maior conhecimento sobre a gestão de marketing, pois dentro desse tópico os empreendedores identificaram mais desafios, mas também levantaram mais estratégias de enfrentamento aos impactos gerados pela pandemia. Em contrapartida, a gestão financeira teve menos desafios e alternativas de reação citados, além disso as empresas que levantaram gestão financeira como desafio não levantaram alternativas de enfrentamento nessa categoria, o que evidencia que o setor apresenta menor habilidade na identificação de problemas e proposição de alternativas nesse ponto. O tópico gestão operacional apresentou uma mudança no comportamento das empresas que citaram nessa categoria principalmente a dificuldade em promover os pequenos negócios parceiros, apresentaram como alternativa a comunicação assertiva com os stakeholders. Por

último, a categoria gestão de pessoas foi citada apenas por uma empresa, pois a maioria dos negócios entrevistados possui times pequenos.

Os resultados das entrevistas com as empresas citadas revelam que os impactos positivos gerados nos negócios foram: tempo para planejamento interno, criação de novos produtos, fortalecimento da rede e redução de custos com escritório. Sendo o primeiro tópico o mais citado. Com isso, observou-se que as empresas que se destacaram em práticas de gestão antes da pandemia, levantaram mais impactos positivos, indicando uma influência do nível de planejamento da empresa durante a gestão de uma crise.

Já em relação aos impactos negativos: dificuldades com o modelo de teletrabalho, cancelamento de serviços, interrupção ou redução nas vendas, dificuldades financeiras, fechamento das fronteiras para o Brasil, falta de políticas públicas assertivas de enfrentamento a pandemia, dificuldade para entrar em contato com parceiros, demissões. Sendo a interrupção ou redução do funcionamento da empresa, cancelamento de serviços que já haviam sido vendidos e dificuldades financeiras, as mais citadas entre os entrevistados, respectivamente. Confirmando as informações encontradas em relação aos impactos da pandemia no setor de turismo e em pequenos negócios.

Ainda sobre o objetivo específico 3, apurou-se que, dentre as expectativas para o futuro dos negócios sociais do setor de turismo, predomina a sensação de incerteza, porém acredita-se que o turismo sustentável será tendência no pós-pandemia. Os entrevistados acreditam que os turistas buscarão um maior contato com a natureza após um longo período de isolamento social. O principal ponto é sobre quando essa retomada poderá acontecer, pois nesse momento o Brasil enfrenta o pior momento da pandemia, o que dificulta a previsão de um retorno para os negócios sociais do turismo brasileiro.

O conjunto destes achados permitiu responder à pergunta de pesquisa, apresentando como a crise gerada pela pandemia de COVID-19 tem influenciado os negócios sociais em turismo. Foi possível perceber, de modo geral e resumido, que esses negócios foram altamente impactados, e que foi diverso o modo de resposta à crise. Os negócios mais estruturados, aparentemente, reagiram de forma mais planejada e foram menos afetados, apontaram mais impactos positivos do que os demais. Já os outros negócios, enfrentam uma situação em que sua sobrevivência está ameaçada, já que não possuíam planejamento e reservas financeiras antes da pandemia. Há impactos positivos e negativos dessa crise sobre eles, e pode-se perceber que os impactos negativos afetaram mais as empresas do que os positivos. Também percebeu-se que a crise afetou a visão de futuro deles, expressando grande incerteza, ao lado de um otimismo quando for possível retomar as atividades.

Durante o estudo foram encontradas algumas limitações, como o alcance a negócios sociais do setor de turismo que fecharam durante a pandemia, alguns não retornaram o contato, outros se recusaram a participar da pesquisa. Outro fator, foi a imprevisibilidade da duração crise corrente, como aferido na pesquisa houve uma diminuição dos casos no final de 2020, o que levou o turismo brasileiro a tentar uma retomada, porém poucos meses depois a situação passou a se agravar ainda mais, até a finalização dessa pesquisa foram registrados 421.316 mortes por COVID-19, apresentando uma escalada da gravidade da situação.

Sugere-se que para estudos posteriores sejam investigadas formas de mensuração de impacto para negócios sociais, visto que esse foi o critério em que as empresas mais apresentaram dificuldade de atingir. Ainda, sugere-se que as entrevistas possam ser repetidas e aprofundadas em um período pós-pandemia, trazendo uma perspectiva mais longitudinal ao estudo. Além disso, também sugere-se que seja estudado a relação desses negócios com sua gestão financeira, já que esse foi o ponto onde muitas empresas apontaram dificuldades, mas não conseguiram levantar alternativas de enfrentamento à crise nesse quesito.

6 REFERENCIAS

AGOSTINI, M. R., & VIEIRA, L. M. (2015). O Processo de Inovação Social como Resposta aos Vazios Institucionais: Uma Análise Multidimensional. In *XXXIX Encontro da Anpad* (pp. 1–20). Belo Horizonte. GARCIA, Joana. **O negócio do social**. 1. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004. p. 7-11.

AGOSTINI, Manuela Rösing. **Correlações entre diferentes terminologias no contexto do terceiro setor: Inovação social x Empreendedorismo social x Empresa social x Negócio social**. In: Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. 2016.

ALIANÇA PELOS INVESTIMENTOS E NEGÓCIOS DE IMPACTO . **O que são Negócios de Impacto**. Disponível em: <https://aliancapeloimpacto.org.br/wp-content/uploads/2020/03/ice-estudo-negocios-de-impacto-2019-web.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2020.

ARTEMISIA. **O que são negócios de impacto social?** Disponível em: <<https://artemisia.org.br/conhecimento-negocios-de-impacto-social/>> Acesso em 3 de maio de 2020

BANCO CENTRAL DO BRASIL BACEN. **Economic activity report**. 2019 Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/en>>. Acesso em: 24 abr. 2020.

BARKI; EDGARD. NEGÓCIOS DE IMPACTO: TENDÊNCIA OU MODISMO?. **GV Executivo**, São Paulo, v. 14, n. 18068979, p. 14-17, jun./2015. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/barki_-_negocios_de_impacto.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2020.

BBC BRASIL. **Covid-19: novo mapa global de riscos deve ter Brasil em 'zona vermelha', dizem cientistas**. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-56360689>. Acesso em: 3 mai. 2021.

BERNARDES, Juliana Reis; DE SOUSA SILVA, Bárbara Letícia; LIMA, Thais Cristina Ferreira. Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios. **REVISTA DA FAESF**, v. 4, 2020.

BOSE, Monica. **Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local**. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. doi:10.11606/T.12.2013.tde-27032013-170655.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Lei estabelece regras para cancelamento e remarcação de viagens e eventos**. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/687041-LEI-ESTABELECE-REGRAS-PARA-CANCELAMENTO-E-REMARCAÇÃO-DE-VIAGENS-E-EVENTOS>. Acesso em: 3 mai. 2021.

CARDOSO, Gabriel; **Mude, você, o mundo**: Manual do empreendedorismo social. 1. ed. São Paulo: Lura, 2015. p. 24-30.

CARREIRAS, Helena et al. **Covid-19 e a gestão de crises: um novo paradigma?**. IDN Brief, 2020.

COMINI, Graziella Maria. **Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras**. 2016. Tese (Livre Docência em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo, 2016. doi:10.11606/T.12.2016.tde-15122016-143942. Acesso em: 2020-08-13.

COSTA, Helena Araujo; SAWYER, Donald R.; DO NASCIMENTO, Elimar P. Monitoramento de APL de turismo no Brasil: o (não) lugar das dimensões da sustentabilidade. **Revista brasileira de pesquisa em turismo**, v. 3, n. 3, 2009.

COSTA, Sinthya Pinheiro; SONAGLIO, Kerlei Eniele. Gestão do turismo em tempos de crises e vulnerabilidades. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 5, n. 1, 2017.

CUNHA, ANA; COSTA, Erval. Turismo e economia criativa: uma análise da APL turística sob a concepção de negócios sociais em Taquaruçu, Tocantins, Brasil. **Revista Turismo & Desenvolvimento (RT&D)/Journal of Tourism & Development**, 2017.

DE FREITAS COELHO, Mariana; MAYER, Verônica Feder. Gestão de serviços pós-covid: o que se pode aprender com o setor de turismo e viagens?. *Gestão E Sociedade*, v. 14, n. 39, p. 3698-3706, 2020.

DE FREITAS COELHO, Mariana; MAYER, Verônica Feder. Gestão de serviços pós-covid: o que se pode aprender com o setor de turismo e viagens?. **Gestão E Sociedade**, v. 14, n. 39, p. 3698-3706, 2020.

DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. **Universidade Federal de Goiás. Catalão-GO**, 2011.

Fabrino, N.H.; Costa, H.A.; Nascimento, E.P. Turismo de Base Comunitária (TBC): elementos chaves para aferir seu desempenho na perspectiva da sustentabilidade. **Revista Brasileira de Ecoturismo**, São Paulo, v.5, n.3, set/dez-2012, pp.546-559

FERNANDES, Rubem César. (1997). **O que é terceiro setor?** In: IOSCHPE, Evelyn Berg (org.). 3o setor: desenvolvimento social sustentável. Rio de Janeiro, Paz e Terra, p. 25-33.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Brasil confirma primeiro caso do novo coronavírus**. Disponível em:

<https://www1.folha.uol.com.br/eqilibrioesaude/2020/02/brasil-confirma-primeiro-caso-do-novo-coronavirus.shtml>. Acesso em: 30 abr. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES JUNIOR, D., NASCIMENTO, A., SANTOS, L., & RODRIGUES, G. (2020). Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. **Revista De Engenharia E Pesquisa Aplicada**, 5(4), 1-10. <https://doi.org/10.25286/rep.v5i4.1455>

Impacto econômico do COVID-19 [recurso eletrônico] : propostas para o turismo / Coordenador Luiz Gustavo M. Barbosa; equipe técnica André Meyer Coelho, Felipe do

Amaral Thompson Motta, Ique Lavatori B. Guimarães. - 2. ed. - Rio de Janeiro : **FGV Projetos**, 2020.

INTERNATIONAL MONETARY FUND IMF. **World Economic Outlook**, April 2020: The Great Lockdown. 2020. Disponível em: <<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>>. Acesso em: 17 abr. 2020.

KERLIN, J. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 17, n. 3, p. 246-262, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s11266-006-9016-2>>

MACHADO, Luiz Cláudio Ribeiro; GOMEZ, Carla Pasa. DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS SOCIAIS: Estudo de Caso Qualitativo da Women Friendly. *Perspectivas Contemporâneas*, v. 14, n. 3, p. 53-73, 2019.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Diretrizes para o Desenvolvimento do Turismo Social no Brasil**. Disponível em:

<https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/diretrizes-para-o-desenvolvimento-do-turismo-social/diretrizes-para-o-desenvolvimento-do-turismo-social>.

Acesso em: 27 abr. 2021.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Retomada do Turismo**. Disponível em: <https://retomada.turismo.gov.br>. Acesso em: 22 abr. 2021.

MONACO, J. (2020). **Hotéis do Rio estão prontos para receber idosos com covid-19**. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/hotelaria/mercado/2020/03/hoteis-do-rio-estao-prontos-para-receber-idosos-com-covid-19_172443.html

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios, 2nd ed. 2020. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SEBRAE.

PETRINI, Maira; SCHERER, Patrícia; BACK, Léa. Modelo de negócios com impacto social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 209-225, 2016.

PIPE SOCIAL. **2o Mapa de Negócios de Impacto Social + Ambiental**. Disponível em: <<https://pipe.social/mapa2019>> Acesso em 03 de novembro de 2020.

PIRES, Luiza Nassif; CARVALHO, Laura; XAVIER, Laura de Lima. COVID-19 e desigualdade: a distribuição dos fatores de risco no Brasil. ResearchGate. USP, 2020.

Revista Portuguesa de Estudos Regionais, (20), 29 - 37.

ROSOLEN, Talita; TISCOSKI, Gabriela Pelegri; COMINI, Graziella Maria. Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. **Revista Interdisciplinar de gestão social**, v. 3, n. 1, 2014.

SANTOS, F. T. (2009). Resiliência estratégica para um desenvolvimento regional sustentável. SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

SCHMIDT, Beatriz; PALAZZI, Ambra; PICCININI, Cesar Augusto. Entrevistas online: potencialidades e desafios para coleta de dados no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social**, v. 8, n. 4, p. 960-966, 2020.

SCÓTOLO, Denise; NETTO, Alexandre Panosso. Contribuições do turismo para o desenvolvimento local. **Cultur-Revista de Cultura e Turismo**, v. 9, n. 1, p. 36-59, 2015.

SEBRAE 2020 COVID-19 E PEQUENOS NEGÓCIOS: IMPACTOS E TENDENCIAS 24
ENDICAO NOVEMBRO DE 2020

SILVA, David Leonardo Bouças da; MIRANDA, Anderson Lourenço; HOFFMANN, Valmir Emil. Viva ou Deixe Morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, n. 1, p. 2203, 2021.

YUNUS, M., MOINGEON, B., & LEHMANN-ORTEHA, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. **Long Range Planning**, 43(2-3), 308-325. doi:10.1016/j.lrp.2009.12.005

7 APÊNDICES

APÊNDICE A - Negócios do turismo elegíveis a negócios sociais

Empresa	Declaração de compromisso com impacto social
Araribá	“Colabora ativamente para o desenvolvimento do turismo de base comunitária de modo sustentável e responsável.”
Estação Gaboraba	“Tem como objetivo geral consolidar no mercado um novo modelo de gestão em turismo, valorizando as capacidades empreendedoras e o patrimônio natural e cultural das populações tradicionais da Amazônia.”
Iris social	“Promovemos viagens que te permitam se conectar verdadeiramente à realidade das comunidades visitadas. Para isso, trabalhamos com dois pilares principais: turismo de base comunitária e voluntariado.”
Projeto Bagagem	“fomentar o turismo de base comunitária como ferramenta para o desenvolvimento sustentável do turismo no Brasil.”
Projeto Garupa	“A Garupa é uma Organização Social de Interesse Público (OSCIP) que se dedica a fazer do turismo sustentável uma ferramenta para a preservação dos patrimônios culturais e naturais do Brasil”
Raízes	“Somos uma empresa da nova economia, um negócio social formado por especialistas comprometidos com a transformação positiva do mundo.”
Viare Travel	“Nosso trabalho é empoderar operadoras, fornecedores, artesãs, e guias locais, para ajudá-los a criarem experiências sustentáveis, autênticas, e com propósito
Vivalá	“Vivencie a natureza e faça voluntariado pelo Brasil, desenvolvendo comunidades do país”
Vivejar	“A vivejar é um negócio social de impacto positivo”
Turismo em rede	"Estimular o desenvolvimento de uma comunidade com potencial turístico, através da interação com a comunidade, vivenciando o local, identificando potencialidades alinhadas ao sonho dos moradores, levando experiência e conhecimento sobre viagens, empreendedorismo, inovação, presença digital"
Mar de lá	"valorizar a cultura local das comunidades, por meio do turismo experiência, mas também preocupada com impactos negativos do turismo de massa, por este motivo optando por trabalhar com turismo responsável, sustentável e de base

	comunitária."
Gondwana Brasil	"proporcionar viagens com potencial de transformação, que resultem em experiências únicas e aprendizado aos nossos clientes...trabalhar com o turismo de base comunitária, em áreas naturais é como acessar uma das maiores riquezas do mundo."
Ekoways	"Conhecer para Conservar! Em busca do bem viver coletivo apresentamos caminhos inspiradores para construção de mudança de hábitos socioambientais. A Ekoways visa contribuir para o desenvolvimento humano através do turismo responsável em prol da conservação da natureza. Fomentamos um novo olhar sobre a percepção do todo, sensibilizando pessoas ambientalmente."
Eco Guaricana	"A Eco Guaricana foi criada em São José dos Pinhais-PR e em pouco tempo passou a organizar passeios e imersões na Natureza em outras cidades. Quem investe nos momentos do chamado bem estar ainda contribui com a sustentabilidade financeira das áreas verdes. "
Viver sem limites	"O projeto de turismo inclusivo e de acessibilidade VIVER SEM LIMITES, não significa apenas construir ambientes. É mais que isso. Trata-se de iniciativas de inclusão social. O objetivo do projeto VIVER SEM LIMITES é promover inclusão e desenvolvimento social através do turismo para pessoas idosas e/ou com deficiência."
Toca da onça	"A Toca da onça conecta pessoas com a natureza despertando sensações diversas e trocando conhecimento através deste contato. Viver na natureza é viver a vida"

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

Olá, Fulano! Meu nome é Lara Liz, sou aluna de administração na Universidade de Brasília e estudo sobre negócios sociais no turismo. Após uma avaliação nos periódicos acadêmicos, nos prêmios do setor de turismo e através de consulta ao Ministério do Turismo, levantamos empresas que acreditamos serem negócios sociais para entender sua realidade mais a fundo. Este estudo visa entender o cenário dessas empresas no contexto da pandemia e propor saídas para essa nova dinâmica que vivemos. Poderia nos ajudar com isso? A ideia é fazer uma entrevista para entender melhor a empresa, sua adaptação a esse novo contexto e expectativa para o futuro. A entrevista tem duração de aproximadamente 30 min e pode ser feita no horário que ficar mais confortável para você. Desde já agradeço o contato.

perguntas para entrevista:

- a. Como surgiu a empresa? Qual é o seu negócio? (propósito, receita, clientes, impacto, produtos, destinos etc.)
- b. Quais eram os principais desafios enfrentados pela empresa antes da pandemia?
- c. Antes da pandemia, como a empresa planejava o seu futuro?
- d. Que impactos a pandemia trouxe para seu negócio?
- e. Como reagiram à crise? A empresa implementou alguma ação para reagir ao cenário de pandemia?
- f. Qual é a visão de futuro da empresa? Como você pretende lidar com a pandemia de agora em diante?

8 ANEXOS

ANEXO A - Levantamento de negócios sociais do turismo
















Vivejar	https://vivejar.com.br/pt/	<p>“A vivejar é um negócio social de impacto positivo”</p> <ul style="list-style-type: none">• Operadora de turismo de experiência que realiza roteiros exclusivos em comunidades tradicionais brasileiras, incentivando o turismo responsável, o empoderamento feminino e o impacto positivo nas comunidades e destinos visitados.• Vencedora do Prêmio Nacional do Turismo 2018 na categoria Turismo de Base Comunitária
Viare Travel	https://www.viaretravel.com.br/	<p>“Nosso trabalho é empoderar operadoras, fornecedores, artesãs, e guias locais, para ajudá-los a criarem experiências sustentáveis, autênticas, e com propósito”</p> <ul style="list-style-type: none">• Fornecem por meio do site, uma seleção de tours, atividades, acomodações e viagens para reserva online.
Projeto Bagagem	https://www.projeto bagagem.org/	<p>“O Projeto Bagagem foi considerado um negócio social inovador pelo Global Development Network (2006)”</p> <ul style="list-style-type: none">• ONG dedicada a preservação do patrimônio cultural através do desenvolvimento do turismo de base comunitária. Apoia o TBC de diferentes formas e financia esse apoio com editais, serviços e doações.
Vivalá	https://vivala.com.br/	<p>“Vivencie a natureza e faça voluntariado pelo Brasil, desenvolvendo comunidades do país”</p> <p>“Volunturismo em grupo”</p> <ul style="list-style-type: none">• Comercializa experiências/vivências de turismo de base comunitária e voluntariado no Brasil.

Projeto Garupa	http://garupa.org.br/	<p>“A Garupa é uma Organização Social de Interesse Público (OSCIPI) que se dedica a fazer do turismo sustentável uma ferramenta para a preservação dos patrimônios culturais e naturais do Brasil”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atua por meio de quatro frentes: divulgação de experiências sustentáveis brasileiras para um público amplo através do Guia Garupa do Brasil Autêntico; realização de Expedições Garupa e consultorias para outras organizações ou empresas buscando desenvolver roteiros sustentáveis e/ou comunicar com eficiência esse tipo de produto turístico.
Iris Social	https://www.iris.social/	<p>“Promovemos viagens que te permitam se conectar verdadeiramente à realidade das comunidades visitadas. Para isso, trabalhamos com dois pilares principais: turismo de base comunitária e voluntariado.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agência de turismo que comercializa experiências em um processo que preza pelo cooperativismo, junto às comunidades. • Vencedor do Prêmio Braztoa de Sustentabilidade
Estação Gaboraba	https://estacaogaboraba.com.br/nossa-historia/	<p>“Tem como objetivo geral consolidar no mercado um novo modelo de gestão em turismo, valorizando as capacidades empreendedoras e o patrimônio natural e cultural das populações tradicionais da Amazônia.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operadora de ecoturismo que, em conjunto com comunidades locais, procura desenvolver e estabelecer um modelo alternativo de turismo que gera renda às iniciativas sociais comunitárias e valoriza as tradições e o ambiente em que elas vivem.
Raízes Desenvolvimento Sustentável	https://raizesds.com.br/pt/	<p>“Somos uma empresa da nova economia, um negócio social formado por especialistas comprometidas com a transformação positiva do mundo.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negócio social que cria e implementa projetos de turismo, geração de renda, empoderamento feminino e empreendedorismo, usando a sustentabilidade como premissa.
Araribá Turismo e Cultura	https://www.arariba.com/	<p>“Colabora ativamente para o desenvolvimento do turismo de base comunitária de modo sustentável e responsável.”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa especializada em turismo de base comunitária, expedições científicas e em viagens culturais e de estudos.

Quadro 1: Iniciativas identificadas pelos entrevistados com uma breve descrição encontrada no site.

Fonte: Cabral (2020)

Anexo 2 - Quadro PIPE SOCIAL

 <p>Turismo em Rede</p> <p>Apesar de toda tecnologia, inúmeras plataformas digitais e apps sendo lançado todos os dias, existe um grande GAP e...</p> <p>Guarapari - ES</p>  <p>Cidadania / Civic Tech, Cidades / Smart Cities, Tecnologias Verdes / Green Tech</p>	 <p>EAS Turismo Náutico</p> <p>Balneário Barra do Sul é município característico de pescadores artesanais. Mais de 500 famílias vivem da atividade...</p> <p>Balneário Barra do Sul - SC</p>  <p>Tecnologias Verdes / Green Tech</p>	 <p>Volunturismo</p> <p>Os problemas passíveis de solução podem acontecer em diferentes áreas (ambiental, social, educacional, de saúde e e...</p> <p>São Paulo - SP</p>  <p>Educação / Edtech, Saúde / Health Tech, Tecnologias Verdes / Green Tech</p>	 <p>Mar de La &#8211; Turismo Local Caiçara</p> <p>O turismo no litoral do paraná tem a tendência de ser de sol e praia, tendo uma alta demanda na temporada de verão,...</p> <p>Paranaguá - PR</p>  <p>Cidadania / Civic Tech, Finanças / Fintech, Tecnologias Verdes / Green Tech</p>
 <p>Gondwana Brasil Ecoturismo</p> <p>- Falta de investimento público para a conservação das Unidades de Conservação ou áreas de proteção ambiental; - F...</p> <p>Curitiba - PR</p>  <p>Cidadania / Civic Tech, Finanças / Fintech, Tecnologias Verdes /</p>	 <p>Ekoways Turismo e Sustentabilidade</p> <p>1. A não utilização adequada de espaços públicos com potencial de uso sustentável. Ex: UCs. 2. Falta de conhecime...</p> <p>Curitiba - PR</p>  <p>Cidades / Smart Cities, Educação / Edtech, Tecnologias Verdes /</p>	 <p>Viver Sem Limites Turismo Para Todos</p> <p>Acessibilidade � um direito garantido por lei às pessoas idosas e com deficiência. Acessibilidade � um direito univ...</p> <p>Rio de Janeiro - RJ</p>  <p>Cidadania / Civic Tech, Educação / Edtech</p>	 <p>Implantação de site (e-commerce) voltado ao Eco Turismo e Educação Ambiental em áreas particulares preservadas</p> <p>A Eco Guaricana � uma marca de Eco Turismo e Educação Ambiental que começou há sete anos em São José dos Pinhais, C...</p> <p>São José dos Pinhais -</p>



Amazonita Turismo

O meu negócio gera cidadania para as comunidades tradicionais do Pará além de fomentar o desenvolvimento sustentável...

BELEM - PA



Tecnologias Verdes /
Green Tech, Cidadania /
Civic Tech



Toca da Onça Agência de Ecoturismo

Conectamos pessoas com a natureza e com cultura local....

São Paulo - SP



Educação / Edtech,
Saúde / Health Tech,
Cidadania / Civic Tech

